كيف تتفوّق
على الحيتان (الشركات العملاقة)
بذكائك

Originally Published by Bloomberg L. P. under the title:

How To Achieve Equal Footing with Companies that are Bigger, Richer, Older, and Better known (Outsmarting Goliath)

طريق الملك فهد، مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672، الرياض 11452
المملكة العربية السعودية

Obeikan Publishers, North King Fahd Road,
P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1421 هـ ـ 2001م

ISBN 9960-20-849-4

ح **مكتبة العبيكان، 1421 هـ ـ 2001**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ترافرسو، دبرا كونتز
كيف تتفوق على الحيتان (الشركات العملاقة) بذكائك وتحقق موطئ قدم مكافئ معها
ص408، 14,5 × 21 سم
ردمك: 9960-20-849-4
1 ـ التسويق   أ ـ جتكر، فاضل (تعريب)
ب ـ العنوان
ديوي 658,1   21 ـ 5080

رقم الإيداع: 21 ـ 5080
ردمك: 9960-20-849-4

دبرا كونتز ترافرسو

كيف تتفوّق على الحيتان (الشركات العملاقة) بذكائك

وتحقّق موطئ قدم مكافئ معها

تعريب:

فاضل جتكر

مكتبة العبيكان

كيف تتفوّق
على الحيتان (الشركات العملاقة) بـذكـائـك

كيف تحقّق مستوى يُضاهي مستويات شركات أكبر، أغنى، أقدم، وأكثر شهرة؟

تاليف: دبرا كونز ترافرسو

«يقدّم لك هذا الكتاب كل شيء ـ يمكّنك من امتلاك الحس السليم الذي تستطيع توظيفه، من اللحظة؛ يدُلّك على الميزات التكنولوجية للمستقبل؛ ويوفر لك أسلوباً جذاباً سهل القراءة. لا بد لكل صاحب مشروع صغير، يحرص على ألاَّ يبقى صغيراً، من أن يقرأ كتاب **كيف تتفوّق على الحِيتان (الشركات العملاقة) بذكائك!**».

دون تايلور، رئيس ومدير تنفيذي
مؤسسة داتا ستار للاتصالات
أحد مؤلفي كتاب: تمرَّدوا على الكبار!

«في كتاب **كيف تتفوّق على الحِيتان (الشركات العملاقة) بذكائك!** تقوم دبرا كونتز ترافرسو بتزويد أصحاب المشروعات الصغيرة بما هو أقوى من ضربة حجر. فهي تقدم لهؤلاء ترسانة زاخرة من أسلحة الترويج الفعالة والرؤى التسويقية الثاقبة التي يستطيعون توظيفها في سبيل إلحاق الهزيمة بالكبار وإضفاء آيات الجمال على أعمالهم المبتدئة. **كتابها غني بالمعلومات، يشد القارىء، ومفعم بذلك النوع من الحكمة التي تمكن صغار العالم من امتلاك السلاح الذي يحتاجون إليه في حربهم ضد الحِيتان**».

«لو كنت أحد الحِيْتان لجعلني هذا الكتاب أصاب بقدر كبير من الرعب والهلع».

جي كونراد لفنسون
مؤلف سلسلة كتب أساليب التسويق الغذائية
الاكثر مبيعاً

الى والدي، كلير وماري كوننتز، لتشجيعهم الدائم لي على العمل الدؤوب، ولأن أعمل العمل الذي أُحِبّ، ولأن أحيى حياةً تَقِلُّ فيها مواطنُ النَدم حيث تكون جديرة بأن أذكرها عندما يَتَقَدَّمُ بِيَ العُمر؛ والى ابني، ماثيو، الذي جعل كلَّ يوم من أيامي جديراً بالحياة.

المحتويات

الفصل الثالث

تحويل الأعمال اليومية الروتينية إلى فرص 195

دليل يمكنك من جعل مشروعك جديراً بالتقديم ومن تحويل طقوس العمل اليومية المبتذلة إلى عوامل مساعدة.

الفصل الرابع

السعي إلى تعظيم التأثير 293

كيف تهتدي إلى محرابك الخاص في السوق، إلى توحيد صورتك، إلى الإفادة من شبكة الشبكات (الإنترنت)، وإلى استخدام تكنولوجيا التسويق ذوات الكلفة المتدنية التي تمكنك من البروز.



تمهيد

ليس هذا الكتاب إلاَّ نتاج أعوام من النجاح، التجربة، الإحباط، وقدر هائل من الصداع ـ بالنسبة إليَّ كما بالنسبة إلى المئات من أصحاب المشروعات الصغيرة الذين التقيت بهم، تشاورت معهم، أصغيت إلى كلامهم، وقمت بتشجيعهم. ومما يسعدني أنني أستطيع أن أقول «إني عرفتهم» لدى الكلام عن أكثرية هؤلاء.

أُريد أن أشكر جميع من أوردت كلامهم في هذا الكتاب ممن تحمَّلوا ساعات قصص الحرب، استعادة الذكريات، الإجابة على الأسئلة، والاستجابة لمطالبتي الدائمة بـ «قدر أكبر، ولو قليلاً، من الدقة».

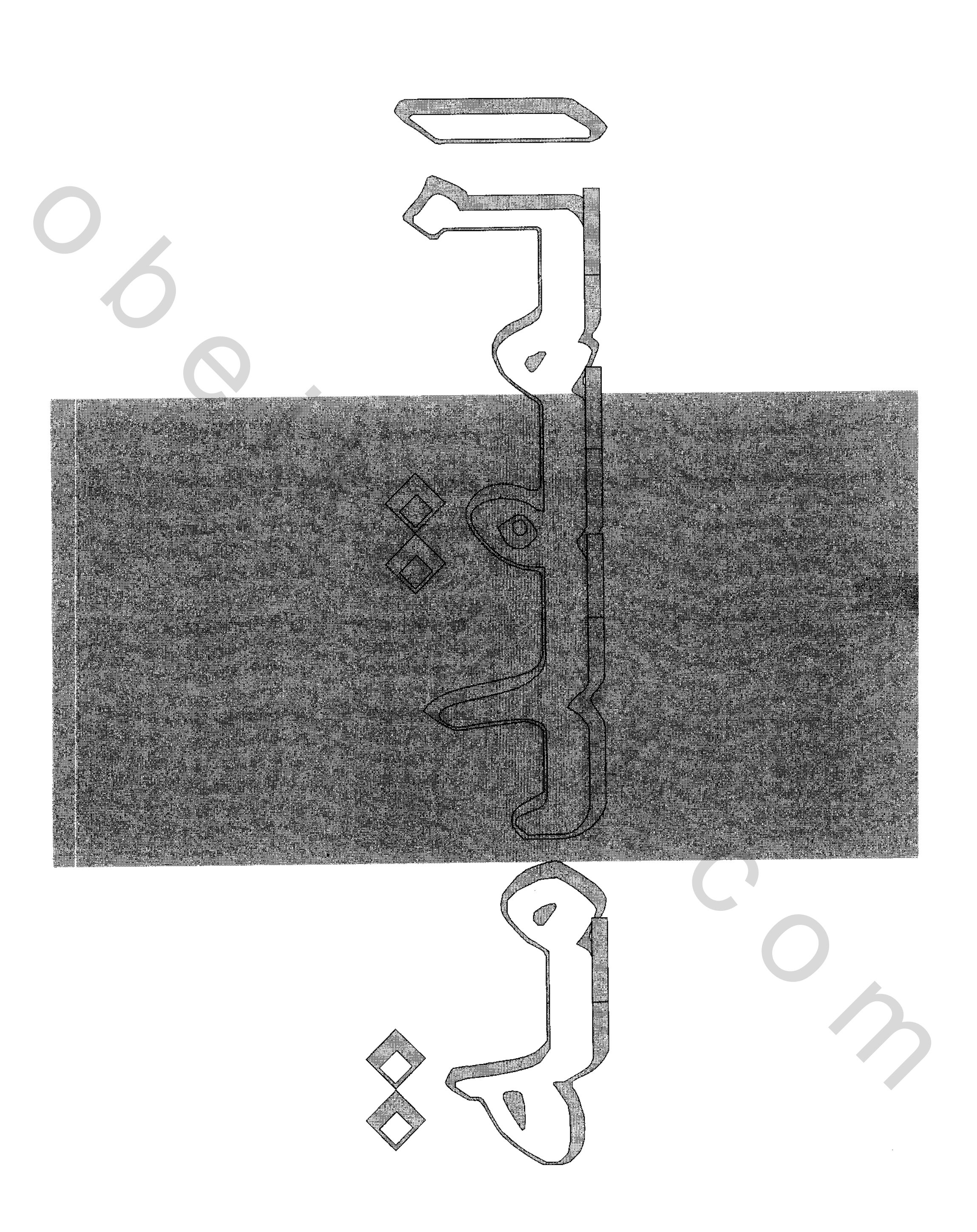
ما من كاتب يستطيع متابعة العمل طويلاً دون فترات راحة. ومما يبعث على السرور أن من الممكن أن تعود إلى العمل مستعيداً حيويتك الكاملة حين تكون تلك الفترات قد مضت ملأى بآيات الحفز والتشجيع والدعم من جانب باقة الزملاء والأصدقاء وأفراد الأسرة من أمثال كيثي بلتشر، دنيز كروز، دبي دانكان، ديفيد ايدلمان، روشيل جونز، ماري كونتز، دوتي ماك آدامز، جيم موريسون، تشارلز بوسطن، كيري ستانلي، جيني سولسر، لي تورنر، وريتشارد ويلكنز.

ما إن تتعقَّد الأمور حتى تجف قريحة الكاتب فيضيع الفصل الأخير

في عوالم الغيب إلى الأبد؛ وفي مثل هذه الظروف لا بد لكل كاتب من صديق يتعذر تعويضه وشريك عمل يستحيل أن يكون له نظير مثل بيث منده كوني. لك جزيل الشكر يا بيث!

أوجِّه أيضاً كثيراً من الشكر إلى فريق وكلائي المؤلَّف من مايك وبات سنل لأنهما قدما إليَّ نصائح ومشورات عظيمة حول هذا الكتاب وغيره من الكتب التي سبق لي أن اقترحتها.

أخيراً، ما من كتاب يمكنه أن يصبح ناجحاً في غياب الخبراء المؤهلين لوضعه في مكانه الصحيح ولتوجيه تطوره. وقد جاءت هذه الخبرة من محترفي دار نشر بلومبرغ. أتقدم بأسمى آيات الشكر، على أفضل خبرات الكتابة التي حصلت عليها، إلى ناشري جاريد كيلنغ، والناشرة السابقة جاكلين مورفي. وأقدِّم شكري لكل من باربارا دنيس، التي دأبت على تقليب بريدي الإلكتروني ووضعه في الاتجاه الصحيح، وميليسا هافنر، سوزان ستاوتيشكي، ماريس وليامز، كريستينا بالومبو، تريسي كيث، وأعضاء فريق تسويق بلومبرغ.



بعد أن تركت وظيفة علاقات عامة إدارية لدى إحدى الشركات العملاقة، قبل أكثر من عشر سنوات لافتتاح مكتبي الخاص للاستشارات الإدارية، مررت بعدد غير قليل من التحولات، إذ كنت صاحبة مشروع صغير أولاً، مستشارة إدارة أزمات عند شركات كبيرة أخرى بعد ذلك، وكاتبة، مدربة، محاضرة ومستشارة آخر المطاف.

على الرغم من التغيرات الطارئة على علاقتي بالشركات الكبرى لصالحها ـ أولاً، وضدها بعد ذلك، وفي حالة استقلال عنها الآن. فإن الأسئلة التي تصلني من أصحاب المشروعات الصغيرة كانت على الدوام تقسيمات على الوتر نفسه: كيف أستطيع أن أتنافس مع الكبار؟ لأصحاب المشروعات الصغيرة أولئك ولك أنت بالذات ألَّفت هذا الكتاب وملأته بالعديد من التكتيكات والخطط التي يستطيع أصحاب المشروعات الصغيرة استخدامها للتفوق عن طريق الذكاء على منافسيهم الأكبر، الأغنى، الأقدم، والأشهر؛ من التكتيكات والخطط القادرة على تمكينهم من انتزاع الأعمال والصفقات من براثن منظمات أكبر. وتبقى الرهانات، بصورة طاغية، متركزة على نوعية الموقف، الشخصية، الإبداع، الإيصال، السلوك، الأصالة، الهوية،

الوضعية، وصفة الاستقرار التي يتمتع بها المشروع، صاحبه، والعاملون فيه.

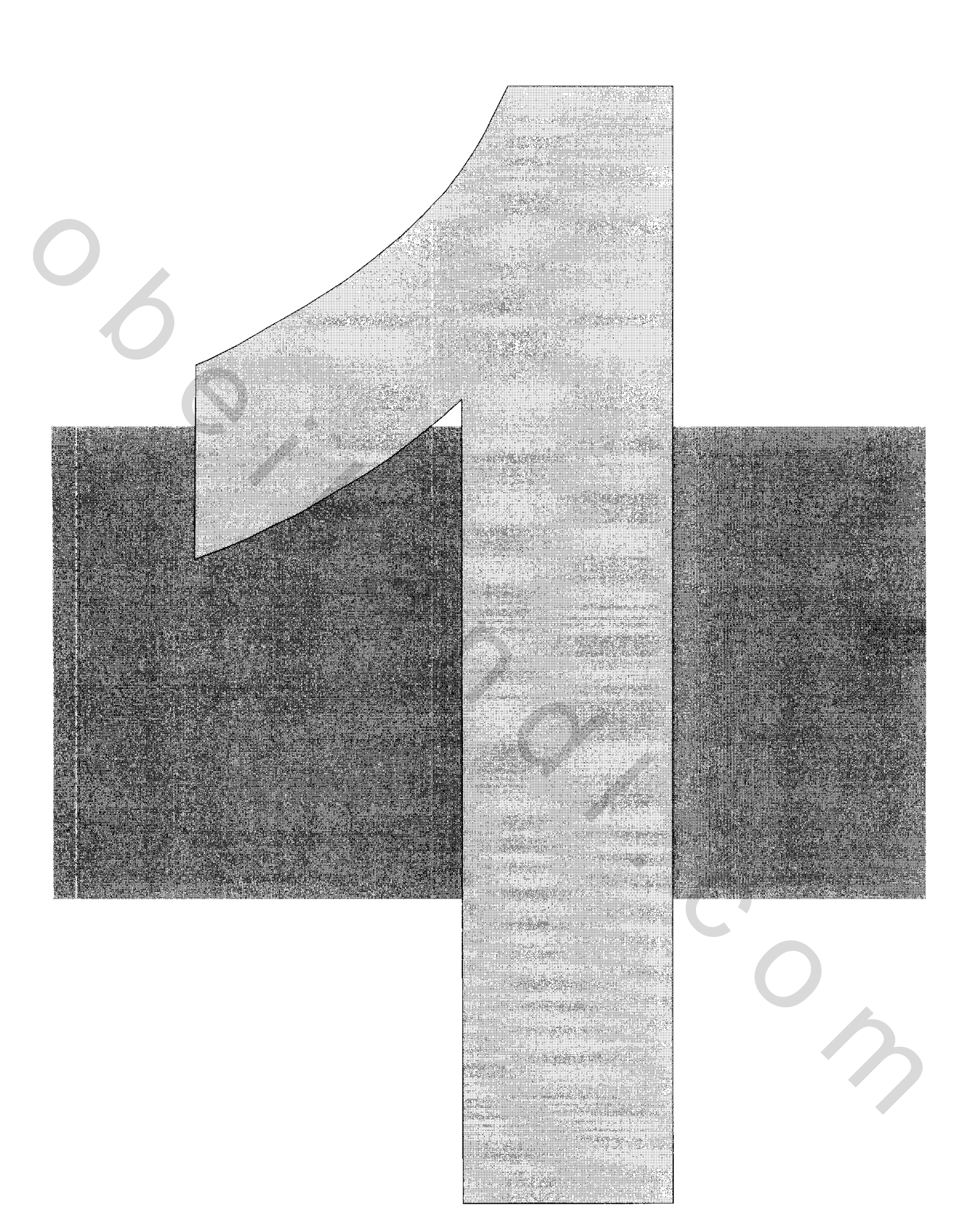
سيدلُّك هذا الكتاب على الموقع الذي أنت فيه، على الموقع الذي يجب أن تكون فيه، على التكتيكات والتغييرات التي من شأنها أن تساعدك في الوصول إلى هناك، وعلى ما يتعين عليك فعله بعد الوصول.

عليك أنت أن تتحلى بروح المثابرة والاجتهاد، أما هذا الكتاب فسوف يشكل منبع البصيرة النافذة. ومثل هذه البصيرة أستمدها من السنوات التي أمضيتها في خنادق الكفاح. فعلى امتداد ما يقرب من عشر سنوات توليت إدارة مشروع صغير ناجح يقدم الخبرة في مجال إدارة الأزمات؛ وعلى الرغم من أن مشروعي هذا لم يضم في صفوف العاملين فيه سوى شريكي وشخصي مع عدد قليل من الزملاء غير المتفرغين، فقد تمكن من تنفيذ عقود ذات شأن مع منظمات ومؤسسات مرموقة مثل UPS، NASA، شركة باتيل شلومبرغر المحدودة، مخبر الدفع النفاث، وعشرات المرافق التي يعمل في كل من العديد منها أكثر من خمسة آلاف مستخدم. أحياناً استطعنا أن نتغلب على منافسين أكبر وأن نحصل على العقود. وأحياناً أخرى كان مجرد حضورنا وشهرتنا كافيين لتمكيننا من الحصول على عقود دون وجود أي منافسين في الحلبة.

كان عملي منطوياً باستمرار على الاطلاع على العديد من أسرار الشركات الصغيرة (والكبيرة) في سبيل إنجاز مهماتي. وقد تعين على تلك الشركات أن تثق بي وأن تعاملني كما لو كنت جزءاً

منها مما مكنني من التشاور الفعال معها. وتلك ثقة سأظل على الدوام حريصة على احترامها. ذلك هو السبب الكامن وراء اطلاعي على خفايا الشركات وأساليب عملها حتى أصبحت قادرة على منافسة شركات عملاقة للفوز بعقود كبيرة لصالح شركات عملاقة موازية. وقد اقتربت من مثل هذه الشركات أيضاً إلى درجة استطعت معها أن أرى الأشكال التي تضخم هذه الشركات نفسها بها في المطبات والمنزلقات. تعلمت درساً ثميناً في عملي الإداري ألا وهو أن قدرتك على معرفة الأسلوب الذي تعمل به أية شركة، مهما كان حجمها، تتوقف على اطلاعك على شؤونها من القمة إلى القاعدة. وأي مستوى بينهما لا يقدم إلاَّ مشهداً صغيراً ومجتزءاً من الصورة الأكبر. وبالتالي فإن كونك صاحب مشروع صغير يعطيك ميزة تنافسية. وسيعلِّمك هذا الكتاب كيف تقوم بتوظيف هذه الميزة والاستفادة منها.

جميع الشخصيات والسيناريوهات في هذا الكتاب واقعية؛ غير أن الأسماء غالباً ما جرى تغييرها حفاظاً على السرية، ومراعاة لمبدأ الإخلاص والصدق مع المصادر. لا يسعني، آخر الأمر، إلاَّ أن ألتزم بما أعظ به في هذا الكتاب. فبقاؤك وفياً. لزبائنك، لشركائك، لزملائك وأصدقائك الحميمين ـ هو أحد أقوى الأساليب التي تستطيع اعتمادها في عملية التفوق، عن طريق سلاح الذكاء، على منافسيك الأكبر، الأعرق، الأغنى والأكثر شهرة. هَيَّا إذن، بادر إلى الانقضاض على فنجان القهوة وتعال نبدأ بتسجيل الانتصارات على الحِيْتان والعمالقة في ميدان اختصاصك.



الفصل الأول



بادر إلى تقويم صورتك الراهنة!

كيف تتعرف على تصور زبائنك لمشروعك

ها أنت ذا تملك رأس المال المطلوب، خطة العمل المحكمة، جملة البضائع والخدمات المطلوبة بالأسعار المناسبة، جنباً إلى جنب مع كونك قادراً على إنتاج تلك البضائع والخدمات وإيصالها، سوقاً ذا شأن ومكتباً جيد التجهيز؛ لا ينقصك إلاً الزبائن. فسوقك يميل، على ما يبدو، إلى الشركات الأكبر والأعرق، إلى الشركات المهيمنة على مجالات عملك. تتزاحم الأسئلة في رأسك:

- هل أنا قادر على المنافسة؟
- هل أنا مؤهل للنجاح والفوز؟
- هل أستطيع أن أنتزع من براثن الغيلان الزبائن والعقود والأسواق؟

ليست الأجوبة على جميع هذه الأسئلة إلاً كلمة «نعم»

مدوِّية، مرة وثانية فثالثة. من المؤكد أنك قادر، مثلك مثل الصبي داود الذي أجهز على العملاق جوليات في القصة التوراتية المعروفة، على أن تتفوق، بفضل الذكاء، على جميع منافسيك الأكبر ذوي الجذور الراسخة. كان داوود يملك مقلاعاً وخمس قذائف حجرية. أما أنت فبين يديك هذا الكتاب جنباً إلى جنب مع الميزة الضرورية اللازمة لتحقيق ما هو مطلوب ألا وهي ميزة التصميم.

أفضلية المشروع الصغير

لستَ بحاجة إلى اسم يتكون من الحروف الأولى لعدد من الكلمات تطلقه على شركتك حتى تكون ناجحاً، وليس ثمة ما يدعو إلى أن يكون اسمك وارداً في قائمة **الأثرياء الخمسمئة** حتى تكون متمتعاً بقدرة جيدة على المنافسة. فالتفوق على المنافسين لا تعني، دائماً، تحطيمهم، سحقهم، تجاوزهم، أو حتى دفعهم إلى الهرب بأموالهم. يمكن للتفوق، كما يبيِّن هذا الكتاب، أن يعني، بدلاً من ذلك كله، تحولك إلى قائد يحظى بالاحترام في سوقك على الرغم من وجود المنافسين. ففيما تبقى الشركات الكبرى دائبة على استعراض عضلاتها في الساحة، يمكنك أن تزدهر دونما ضجيج بوصفك أحد المضطهدين المظلومين. وأن تكون صغيراً ينطوي، في التحليل الأخير، على فوائد معينة. فإدارة مشروعك وتلبية طلبات زبائنك وعملية الاستجابة لتقلبات السوق تكون أسهل حين لا تكون مسحوقاً تحت وطأة أعباء مؤسساتية ثقيلة.

في عالم الشركات الأمريكي القائم على شعار «الأكبر هو

الأفضل» هذا، تكمن المشكلة في أن عليك أن تبدو ذا حجم معقول، متمتعاً بالثقة، ناجحاً، وصاحب تجارب إذا أردت أن تكسب الزبائن. فما السبيل إلى امتلاك القدرة على المنافسة مع بقائك صغيراً، جديداً، غِراً، وعديم التجربة؟ لن تجد الحل في امتلاك معدات حاسوبية أفضل، مزيد من رأس المال، وميزانية أكبر. صحيح أن هذه الأمور قد تساعد ولكنها تؤدي في الوقت نفسه إلى مضاعفة أرقام ديونك. وبالتالي فإن الحل الأمثل هو أن تبادر إلى تغيير صورتك بما يجعلك تبدو **مطلعاً، صاحب خبرة، جديراً بالثقة، وراسخ الجذور.**

الصورة التي تقدمها

تشكل الصورة الناجحة والمناسبة للمشروع أحد الكنوز الثمينة التي تمتلكها أية شركة في سبيل كسب الزبائن، وخصوصاً بالنسبة إلى مشروع منزلي أو صغير. يتعين على الصورة الجيدة أن تمكنك من اجتذاب الزبائن والمستثمرين، من توسيع العمليات، ومن تجنب عواقب الانكماشات الاقتصادية. أما الصورة الشائهة فلا بد لها من أن تكون نقيصة باهظة التكاليف حتى لدى بقائك قادراً على القيام بالعمل.

يدور هذا الفصل حول صورة مشروعك التي تطبعها في أذهان زبائنك المحتملين. يزعم تجار التميز أن كل ما أنت بحاجة إليه لا يعدو الالتزام بخدمة الزبون، في حين تقول مدارس إدارة الأعمال إن الإدارة الجيدة هي صاحبة الفضل الأول في النجاح. من المؤكد أن الأمر يقوم على هاتين الركيزتين كلتيهما وأكثر، غير

أن ما يطغى على هذه الصفات المثالية هو **التصور** الموجود في أذهان زبائنك المحتملين حول ما إذا كنت متمتعاً، أو ساعياً للتمتع، بمثل هذه الصفات النموذجية أم لا.

لا أقترح عليك اعتماد كلام المبتدئين التقليدي القائم على الحشو الذي تطلقه لتظهر على غير حقيقتك. ولا أوصيك بصرف طاقتك كلها حتى القطرة الأخيرة على جميع الأصعدة الجسدية والعاطفية والروحية. فأنا أكثر ميلاً إلى تسليط الضوء على تدعيم وتعزيز ما أنت دائب على القيام به يومياً. لقد أصبحت مسألة إدارة مجمَّع شركات دولي من شقة سكنية، مثلاً، أمراً ممكناً هذه الأيام. ومما لا شك فيه أن مجتمعنا يقدر حرية القيام بذلك ويستسيغها. ولكن أبناء المجتمع المولعين بتلك الحرية أنفسهم يكونون، في الوقت ذاته، مستعدين للتعبير عن استخفافهم بأي مجمع شركات دولي يتخذ من الشقة 8/ج في المبنى 121 بشارع مغنولية بلوزوم مقراً له. وبالتالي فإن عملية التحسين البسيطة التي يتعين على مبادرنا الراغب في الخلاص من المطبات والمزالق هي عملية نقل المكتب أو استئجار صندوق بريد في عنوان مثير لافت للنظر. أوَلاَ يشكل هذا تصرفاً مفتقراً إلى الصدق والأمانة؟ لا، ليس الأمر إلاَّ اجتراحاً ذكياً لصورة مناسبة.

اجتراح الصورة

هاكُم مثالاً يسهل فهمه؛ إنه مثال النشرة النموذجية التي لم يتخلف أحد منا عن إعدادها خلال حياتنا المهنية. وبالطريقة التي نحرص على اتباعها في صياغة كلمات نشراتنا بغية إظهار تجربتنا

بأفضل الصور الممكنة بالذات، يتعين علينا أن نمارس عملية صياغة الصور واجتراحها لإظهار مشروعنا بأبهى الأشكال الممكنة. لنقل، مثلاً، إنك، في عملك السابق «اقترحت تغييرات في مركز التوزيع من شأنها اختزال الوقت واستئصال الفائض». هل تتحدث عن ذلك في نشرتك الدعائية؟ نعم، شرط أن يكون صحيحاً. غير أنك لا تستخدم الكلمات نفسها. بل تبادر إلى تقديم الصورة بالأمانة ذاتها عبر اعتماد شيء من التعديل في الصياغة قائلاً: «ثمة تحسينات بدأت في مركز التوزيع من شأنها زيادة الإنتاجية بنسبة 145 بالمئة». لا فرق في المعنى، غير أن الصياغة الثانية تتمخض عن انطباع أفضل عن مشروعك كما تشير إلى مدى نجاحك.

في النشرة الدعائية نفسها تحاول أن تبين أنك مخضرم تستند إلى ما يكفي من الخبرة وبالتالي قادر على إدارة أي مشروع بصورة مستقلة، غير أنك ممن يتقنون العمل الجماعي داخل هذا الفريق أو ذاك حين تدعو الحاجة. وبالمثل فإنه يتعين عليك في عملك، سواء أكنت تعمل لحسابك، تدير مشروعاً صغيراً، أم طرفاً في فريق يسعى للانطلاق، أن تركز مهمتك المزدوجة على إقناع العالم بأنك كبير إلى درجة تكفي لجعلك مطلعاً، ذا خبرة، جديراً بالثقة، وراسخ الجذور، ولكنك ما زلت، في الوقت نفسه، صغيراً إلى درجة تكفي لإبقائك متحلياً بالحرص.

فهم الصورة

توحي الصورة بما هو أكثر مما تقوله عن نفسك. إنها أوسع

من تصريحاتك العلنية عما تقوم به شركتك. فجوانب مشروعك كلها تنطوي على تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية على سمعة شركتك. وصورة أية شركة تتألف من جملة العناصر اللفظية، البصرية، والحسية الأخرى، المقصودة منها وغير المقصودة، التي تصدر عنك وعن سائر جوانب شركتك وتترك انطباعاً لدى زبائنك الحاليين أو المحتملين.

بادر إلى تقويم الصورة!

قد تكون الأفضل في مجالك، أو صاحب المنتوج الأفضل في السوق. غير أن من شأن امتلاك جمهور السوق تصوراً مختلفاً عن ذلك الواقع، أن يستدعي توجيه جهودك الرامية إلى تطوير الصورة نحو ذلك التصور بالذات.

حدِّد تصور زبائنك لشركتك وتبين ما إذا كانت صورتك الحالية مساعدة لنموك وترويج مبيعاتك أم هي معرقلة لهما. من شأن الإجابة الصادقة والأمينة على الأسئلة التالية أن يضعك على الطريق الصحيح. هل أنت:

◆ **في متناول اليد؟**

- **ما مدى سهولة الشراء منك؟ هل تقبل بطاقات الاعتماد إذا كنت تبيع على الإنترنت مثلاً.**
- **هل تحتفظ بمخزون محلي؟**
- **ما هي فترات الانتظار المطلوبة؟**
- **هل تقدم إجابة حية على الهاتف؟**

خمسة عوامل تتحكم بصورة الشركة

مشروعك: مثله مثل سائر المشروعات يعكس مشروعك صورة معينة سواء أكنت مدركاً لها أم لا. وعملية الإدراك هي خطوتك الأولى على طريق التحكم. تعالوا ننظر إلى خمسة عوامل تؤثر في صورتك:

1. **كيان شركتك**. يشتمل الكيان على نوع العمل، على الحجم والبنيان، على عدد المستخدمين والموقع، على الصورة التي يعرضها مستودعك أو مكتبك، على المنتجات أو الخدمات التي تقوم بتوفيرها، وعلى أسلوب تعاملك مع الحي ومع زبائنك. فالناس يبادرون، حتى قبل أن يعرفوك، إلى تشكيل انطباع محدد عن مشروعك. ومن شأن هذا التصور، إذا كان إيجابياً، أن يكون لصالح صاحب أي عمل صغير، لأن الناس يكونون قد كونوا فكرة أفضل قد يواجهونه عبر رعايتهم. فحين تصبح الشركات عمليات مسلسلة، فإن آفاقها لا تلبث أن تتغير، وخط إنتاجها أو قائمة خدماتها لا يلبث أن يبدأ بالتحول؛ وبالتالي فإن الزبائن لا يعودون متأكدين مما يمكنهم توقعه. أما الناس فغالباً ما يميلون إلى التمسك بما هو جدير بالثقة ومألوف، شرط أن تبدو الشركة الأصغر مناسبة لهم من خلال إبقاء جميع الشروط الأخرى، مثل خدمة الزبائن، الأسعار، والنوعية مساوية لتلك التي توفرها المنافسة المتنامية أو أفضل منها.

2. **فرادتك وأسلوب تميزك عن الأطراف المنافسة**. قلت في البند الأول إن الثبات والتطابق مع تصورات الزبائن المسبقة هما من الأمور الجيدة، أما الآن فأقول إن عليك أن تكون فريداً. كيف تحقق الأمرين كليهما معاً؟ لنقل إنك تدير مكتبة. ولدى الناس فكرة عما هو متوقع من أية مكتبة، وعليك أنت ألاّ تخيب آمالهم. إن الزبائن يريدون أن يجدوا نخبة من الكتب مصنفة حسب الموضوعات في مخزن جيد الإضاءة. وقد يتوقعون أيضاً، في أيامنا هذه، أن يجدوا مكاناً يجلسون فيه ويحتسون فنجاناً من القهوة. أما ما قد لا يتوقعونه غير أنهم سيكونون مسرورين عند اكتشافه، فهو أن يجدوا مكاناً يعلّقون فيه معاطفهم ويودعون فيه حقائبهم حتى تبقى أيديهم متفرغة لتقليب صفحات الكتب المرشحة للشراء. قد لا يتوقعون وجود إمكانية لاستخدام شبكة الشبكات (الإنترنت)، للاطلاع على عروض هذا الكتاب أو ذاك. (وإن أدى ذلك إلى دفعك للارتباط بـ آمازون. كوم، بما يمكنك من توفير

العروض، فإن الزبائن قد يبقون أميل لشراء الكتاب من مخزنك لأن كتبك في متناول اليد ولأن كلفة الشحن في آمازون. كوم، غالباً ما تشكل نسبة كبيرة من الحسم الذي يقدمونه). وقد لا يتوقع الزبائن وجود نادٍ للأطفال يقدم هدية (وليس كتاباً) إلى كل طفل يشتري ويقرأ عدداً معيناً من الكتب خلال فترة زمنية محددة.

3. **حجم شركتك سعة وعمقاً**. ثمة مجال آخر يمكّن أي مشروع صغير من استغلال حجمه. ما هو كبير ومتنوع قد يصبح ضخماً ومشتتاً. فكلما زاد نشاط المشروع تنوعاً، تكاثرت الرسائل الصادرة عنه تبايناً. وأشكال الدعاية والإطراء المتعددة تسيء إلى أية رسالة متناغمة، بما يفضي إلى تشويش الزبائن وعرقلة قيامهم بتكوين انطباع واضح عن شركة معينة. ولا يلبث تشوشهم هذا أن ينتقل إلى الشركة، فيتشكل انطباع يقول بأن الشركة كبيرة إلى درجة أنها محكومة بأن تبقى غارقة في بحر من الفوضى. وبالمقابل فإن أي مشروع صغير يستطيع أن يتحدث بصوت واحد، مصدراً رسالة موحدة، توجيهاً موحداً، وحول موضوع واحد. تميل الاتصالات إلى أن تبدو أكثر اتصافاً بالاضطراد.

4. **مساعيك على صعيد الاتصالات**. من الأهداف الهامة لأي مشروع أن يبقى حاضراً على مستويي الرؤية والذاكرة. وإذا كنت صاحب مشروع جديد، فإن عليك أن تبذل جهوداً مكثفة وواسعة في مجال الاتصالات لغرس حقيقة وجودك ومدى كونك في متناول اليد في أذهان الجمهور. وبما أن مشروعك صغير نسبياً ويستند إلى موازنة محدودة، فلا بد لك من أن تتواصل بالعديد من الطرق غير التقليدية المكررة مرة بعد أخرى.

5. **الخدمة**. لعل الخدمة هي ميزتك المُثْلَى، التي هي أفضل حتى من السعر، بالمقارنة مع منافسيك. إنك أقرب إلى زبائنك من أكثرية الشركات الأكبر، بل ومن الأسهل عليك أن تعدل الخطة، تلغيها، وتستبدلها بأخرى لإرضاء زبونك. هل تشتري حاسوباً بسعر أقل إذا علمت أن على زبون الشركة الكبرى التي تقدم حسماً ذات شأن أن ينتظر الرد على اتصاله الهاتفي مدة ساعة كاملة أو حتى أكثر في المتوسط؟ إن معظم الناس مستعدون لأن يدفعوا مبلغاً إضافياً عند الشراء ليضمنوا أنهم متعاملون مع شركة تحت الطلب ورهن الإشارة بصورة دائمة. شرط أن يكونوا مدركين للفرق.

- عندك رقم هاتف مجاني؟
- عندك أوقات مفرغة لاستقبال الزبائن؟
- هل تقوم بالإيصال مجاناً؟
- عندك مكان لوقوف السيارات؟
- هل يسهل الوصول إلى محلك دون عبور شارع مزدحم؟
- هل أنت مع مجموعة من المخازن والمكاتب المزدحمة الأخرى؟

◆ ذا جاذبية

- هل يتصف العاملون بالأناقة في الملبس؟
- هل يتحلى العاملون بالروح الإيجابية، مستعدين للمساعدة والتعبير عن الاحترام في أثناء التعامل؟
- هل يهتمون بالزبائن فيرحبون بهم وهم ينظرون إليهم بمرح؟
- هل يفاخرون بحقيقة كونهم يعملون في منظمتك؟
- هل يبدو مخزنك أو مكتبك باعثاً على البهجة، نظيفاً، آمناً؟
- هل الروائح التي تفوح من مكتبك منعشة ومرحبة أم هي خانقة أو قوية؟
- هل المكان يوحي بالود والألفة أم أنه صاخب يعج بضجيج المكائن وصخب المستخدمين الذين ينادي بعضهم بعضاً من غرفة إلى أخرى؟

- هل تساهم التزيينات (الديكورات) والمفروشات في تحسين صورة العمل الذي تقوم به؟
- هل مخزنك أو مكتبك منظم أم هو غارق في الفوضى؟
- هل المنتجات معروضة بصورة جذابة؟
- هل الرسائل البصرية واللفظية المنبثقة من مكتبك، جميعها، ذات طابع احترافي؟

◆ متركز على الزبائن؟

- هل تعرف من هم زبائنك؟
- هل كوّنت صورة عنهم؟
- ما أعمارهم؟
- أين يقيمون؟
- كم من المال يكسبون؟
- ما اهتماماتهم؟
- ما حاجاتهم؟
- ما الأشياء التي يفتقرون إليها؟
- ما أنواع الوظائف التي يقومون بها؟
- هل تحرص على التماس الشكاوى ومعالجتها؟
- هل تتحدث منشوراتك الدعائية عن فوائد الزبون بدلاً من سمات البائع؟
- هل اهتديت إلى أفضل طرق الوصول إلى زبائنك؟ إلى اجتذابهم؟ إلى إقناعهم؟

◆ **جدير بالثقة والاعتماد؟**

- هل تستطيع الالتزام بالمواعيد؟
- هل تستطيع تغيير أماكن التوصيل إرضاء للزبائن؟
- هل تقدم ضمانات؟
- هل تحرص على احترام هذه الضمانات؟
- هل الأشياء كلها متناغمة بصورة مؤكدة حين يلج الزبائن من الباب، أم إن هؤلاء يصابون بالحيرة ولا يعرفون ما يمكنهم توقعه أو أمكنة الأشياء أو ماهية سياستك هذا الأسبوع؟
- هل تلتزم بالنوعية الجيدة دائماً؟

◆ **حريص على تقديم أسعار منافسة؟**

- ما مدى صحة تسعير منتجاتك؟
- هل تقدم حسماً كمياً (لمن يشتري كمية معينة فأكثر)؟
- هل تقدم خططاً للتسديد وحوافز للشراء؟
- هل تتم مكافأة الزبائن المتكررين على ولائهم وإيثارهم؟

◆ **فريد؟**

- هل تقدم خدماتك أو مبيعاتك بطريقة مختلفة؟
- هل تستطيع حل مشكلات الزبائن المحتملين من خلال موظفي البيع الحاليين؟
- هل ثمة أي شيء يميز مشروعك من شأنه اجتذاب الزبائن المحتملين؟

◆ **واضح وقابل للرؤية؟**

- هل أنت مواطن صالح؟
- هل أنت مندمج ببيئتك الاجتماعية؟
- هل تقوم وسائل الإعلام المحلية أو النشرات التجارية بالإتيان على ذكر شركتك؟
- هل تحضر الاجتماعات والمؤتمرات المهنية؟
- هل تواظب على إيصال الرسائل باضطراد، وفق برامج ثابتة، إلى جمهورك؟

خطة لتحسين الصورة

بعد أن أصبحت قادراً على وصف صورتك وصفاً واقعياً، غدوت تستطيع معرفة أفضل أساليب تغييرها بما يلبي ما تريده أنت منها. ومن شأن قراءتك لهذا الكتاب واستيعابك لدروسه أن يوفرا لك إمكانية امتلاك استراتيجية تضمن لك التفوق على منافسيك.

في أثناء دراستك لهذا الكتاب تذكَّر أمرين اثنين هما:

1. **كن منفتحاً على الأفكار والأساليب الجديدة في إنجاز الأعمال.** إن للإبداع في مجتمعنا مكافأته عموماً. خذ الأفكار الواردة في هذا الكتاب وعدِّلها. ليس ثمة موقف صحيح أو خاطىء (شرط أن يبقى سليماً على المستويين الأخلاقي والحقوقي) عندما يكون الأمر متعلقاً بتشغيل هذا المشروع أو ذاك. فما يصح على شركة معينة قد يتمخض عن كارثة بالنسبة إلى شركة أخرى.

2. **لا تدع الفرص المتاحة لك لتحسين صورتك تفوتك.** كثيراً ما رأيتُ أصحاب أعمال يضيعون فرصاً لم تكن متوقعة مؤهلة لتحسين صورهم ورفعها إلى مستويات أعلى، لا لشيء إلاَّ لأن الفرص لم تكن مدرجة في الخطط. لن أحرج أياً من أصحاب الأعمال مضيعي الفرص أولئك ـ سأقوم، بدلاً من ذلك، بإيراد مثال عن فترة كنت فيها مدمنة على عدم رؤية ما هو واضح. ذات مرة، فيما كنت أدرِّب زبوناً في غرين بي، وسكونسن، كان من الضروري أن أصل مع اثنين من زملائي إلى مكان العمل قبل المستخدمين، فاستعرنا نسخة من مفتاح مقر الشركة. وفي صباح اليوم التالي وجدنا أنفسنا تحت وابل من المطر الغزير مشغولين بالمفتاح محاولين اكتشاف السبب الكامن وراء إخفاقه. كان هدفنا محصوراً بفتح الباب بأقصى سرعة ممكنة بعد أن أغرقنا المطر.

وفي تعجلنا المفرط ونسياننا لكل ما ليس له علاقة بهدفنا المباشر، لم نلاحظ أن باب خدمة جرار على مسافة حوالى اثنتي عشرة قدماً كان مفتوحاً. لقد أدى تركيزنا على الهدف القريب المتمثل بتشغيل المفتاح إلى أن نغفل عن طريقة سهلة للابتعاد عن المطر. أياك أن تسمح لمثل هذا أن يحدث معك في مساعيك التسويقية.

اختر لشركتك اسماً وعنواناً مثاليين!

ليكن اسم شركتك وعنوانه قادرين على تحسين صورتك!

ما مدى أهمية الاسم والعنوان؟ إذا لم يكن ثمة اسم محدَّد لشركتك فإن جمهورك لن يتذكرك. وإذا لم يتذكرك الجمهور فلن يكون هناك أي عمل. ويعني عدم وجود عنوان محدد أن الزبائن لن يعرفوا كيف يهتدون إليك. أما زلت بحاجة لأن أقول المزيد؟

اسم شركتك

سيكون الانطباع الأول بالذات عن شركتك مستمداً من اسمها. فالاسم عنصر جوهري من عناصر هوية شركتك وصورتها. ومن المؤكد أنك راغب في افتتاح شركتك باسمها «المثالي» من اللحظة الأولى. فما السبيل، إذن، لتحديد الاسم المثالي؟ سيقوم هذا الفصل بمد يد المساعدة على هذا الصعيد.

طالما كنت جامعة أسماء شركات ومؤسسات مبهورة بأشكال

اللعب على الكلمات والمعاني المزدوجة والعبارات الوصفية التي يلوذ الناس باستخدامها في تسمية شركاتهم. وأكاد لا أخفق في التمييز بين ما هو ناجح من الأسماء وما ليس كذلك. وهذه القدرة على التمييز لا تستند إلى تجربتي وأبحاثي بمقدار ما تقوم على الحَدَسِ الغريزي.

مما يبعث على الأسف أن البحوث الراهنة تؤكد أن تسمية شركة معينة ليست، في المقام الأول، إلاَّ مسألة ذاتية. فعبر السنوات تتعرض الأسماء للخلق والتغيير انطلاقاً من عوامل نمو الشركة وتنوعها، جملة النزعات والصرعات الثقافية، سلسلة التغييرات الطارئة على المعايير والرؤى الاجتماعية، ومجمل التطور الحاصل في التكنولوجيا. بدأ سوق نيويورك للسندات بتسجيل التغييرات الطارئة على أسماء الشركات منذ عام 1960م. وعلى امتداد عقد التسعينات تم تسجيل ما يزيد عن ألف ومئة تغيير في الأسماء المدرجة على القوائم. وتتحدث مؤسسة **عصر الإعلان** عن قيام حوالى ألف شركة بتغيير أسمائها كل سنة. من الواضح أن تسمية هذه الشركة أو تلك، هي عملية استراتيجية تتطلب دراسة متأنية. ومما لا غرابة فيه أن اسماً جرى اختياره بنجاح يجب أن يدوم إلى الأبد. فحين تدعو الحاجة إلى تغييره يمكن لمثل هذا التحول أن يفضي إلى فقدان قدر من النوايا الطيبة والاعتراف، بل وحتى إلى ضياع الاسم أحياناً. وكذلك فإن تغيير اسم شركة معينة يبقى عملية باهظة التكاليف، إذ ينطوي على تكاليف قضائية وأنماط جديدة من القرطاسية والعبوات والشارات. ومع ذلك فإن هذه التكاليف تبقى زهيدة إذا ما قورنت بالدولارات المطلوبة

للإعلان والتسويق من أجل إعادة تثقيف الجمهور. تقدر شركة (نيسان) أن تغيير اسمها من داتسون تطلب ثلاث سنوات وكلَّف ما لا يقل عن ثلاثين مليوناً من الدولارات.

فما الداعي، إذن، إلى تغيير الاسم إذا كان مكلفاً بهذا الشكل؟ تقول الإجابة الميسرة الواضحة: إن الشركات لم تكن موفقة في اختيار الأسماء المناسبة من البداية. أما الإجابة الأكثر تعقيداً فتقول: إن الشركات التي تغير أسماءها تشعر أن أسماءها القديمة باتت نقاط ضعف، وتعتبر التغيير جديراً بالإنفاق. يتم إيراد واحد أو أكثر من الأسباب التالية لاعتماد الأسماء الجديدة: . مواكبة التغيير؛ . الإعلان عن توجهات أو مجالات عملية جديدة؛ . أو دعوة جماهير محدَّدة لإلقاء نظرة جديدة على ما أصبحته الشركة أو عازمة على أن تصبحه.

فيما أرى ـ والبحث يؤيِّد ما أراه ـ يتعيَّن على أي اسم ناجح أن يتحلَّى بثلاث صفات هي الاختصار والتميز وطول العمر، انظروا مثلاً إلى اسم هيومانا. إنه موجز؛ فالاسم المؤلف من أكثر من ثلاثة مقاطع طويل جداً وسيبادر الجمهور إلى تقصيره بأساليب قد لا تروقك. إنه متميز؛ يمكنه أن يصمد وحده دونما حاجة إلى أية كلمات وصفية أخرى، وهو ينطوي على قدر أكبر من الدفء والحميمية فيما يخص البشرية «هيومانيتي» بالمقارنة مع الاسم السابق إكستنديكير. وتتمتَّع تسمية هيومانا، أخيراً، بطول العمر، إذ لن تصبح بالية مع قيام الشركة بتنويع أو تغيير خدماتها الأساسية. وعملية التحوّل إلى اعتماد تسمية هيومانا لم تتم، بالمناسبة، إلاَّ جراء حصول زيادة في حصة السوق وقيمة الأسهم.

ومن الأسماء الأخرى الموفقة إلى درجة كبيرة يمكن ذكر غيمبوري (قصير، عذب، وصفي وواضح الارتباط بالأطفال وروح المرح) وڤيديو بلوكبستر (يشي الاسم بالحجم والنجاح سواء أكان منطبقاً على المنتوجات المعروضة للبيع أم على المخزن نفسه).

اختر الاسم المثالي!

حتى تتمكَّن من اختيار أفضل الأسماء لشركتك استفد من الدروس التي تعلَّمتها الشركات الأخرى بصعوبة بالغة:

◆ **عليك أن تُبْقي الاسم قصيراً.** ينطوي ما يقرب من ثلثي عمليات تغيير أسماء الشركات على التقصير أو الاختزال، عن طريق حذف العبارات الوصفية الشبيهة مثلاً بـ «تصنيع» «زجاجي» و«فولاذي». وليس هذا مفاجئاً لأن شركات كثيرة تبدأ باختيار أسماء وصفية تؤدي، على المدى القصير، إلى اختزال نفقات الاتصالات، ولكنها لا تلبث أن تبرهن على أنها مثقلة بالكلمات مع قيام الشركات بتنويع فعالياتها وتثبيت أقدامها. قد يكون الاسم القصير منطوياً على قدر أقل من القدرة على الإيصال، غير أن من الواضح أنه يحمل زخماً تواصلياً أقوى لأنه سيكون أسهل على صعيدي النطق والتذكُّر.

حين قمتُ مع شريكي السابق بافتتاح مؤسستنا المختصة بإدارة الأزمات كان شريكي قد سبق له أن عمل، وخلال ما يقرب من ستة أشهر، مع شخص آخر، مساعدي تخطيط تكنولوجي وإداري. وكما يفعل الشركاء أحياناً كانا قد قررا الانفصال لتحقيق أغراض مختلفة للمؤسسة. تقدَّمت أنا إلى

الساحة مستعدة لإطلاق مشروع جديد وراغبة في الحصول على الاسم المثالي. سرعان ما اكتشفتُ أن بعض زبائنه لم يكونوا مستعدين لأي تغيير في الاسم بمثل هذه السرعة، وقد يعتبرون الأمر دليلاً على كوننا منظمة هاربة من دائنيها في الظلام.

مهما يكن، فقد علمت أن المؤسسة كانت مضطرة لأن تغيِّر اسمها لأن هذا الاسم كان مفرطاً في الطول. فالمقاطع الأربعة عشر كانت ثقيلة وعسيرة على الاستخدام اليومي. وانطلاقاً من الحاجة إلى الحفاظ على بعض الهوية القويمة ولكن دون إغفال اضطرارنا إلى اعتماد اسم أقصر، عقدت مع شريكي جلسة تشغيل عاصف للدماغ. تركَّز هدفنا على اختزال الاسم بما يبقي على مجموعة السمات الرئيسية للاسم السابق. قرَّرنا اعتماد تك/ بلان وشركاه. تقول العبرة: قُمْ من البداية بصك اسم موجز، مميَّز.

- **تجنّب الوصف، وصف المنتوج خصوصاً!** علَّمتني تجربتي أن كثيرين من صانعي الأسماء يطلبون الوصف. فهم يريدون من الاسم «أن يقول ما هو» حتى يتمكن من يسمع به من معرفة العمل الذي تقوم به الشركة. غير أن المنظمات التي مرَّت بعمليات تغيير للاسم لا توافق على هذا الرأي. فقد تعلَّمتْ هذه المنظمات أن الغرض من الاسم هو الدلالة لا الوصف، ومن شأن إقحام منتوج شركتك على اسمها أن يقيد صورتها وهي تنمو وتكبر. وهكذا فإن بصريات بوش ولامب ما لبثت أن أصبحت بوش ولامب، لأن الشركة باتت

متنوعة النشاطات، ولأن الجمهور كان قد درج منذ زمن طويل على الإشارة إليها باسم بوش ولامب على أية حال.

ثمة مثال مشهور آخر لشركة تجاوزت اسمها ألا وهي شركة الصُّلْب الأمريكية. ففي الثمانينات بادرت هذه الشركة إلى تغيير اسمها إلى إكس الأمريكية USX (كان حرف إكس X رمز الشركة في سوق السندات). لقد استهدف الاسم الجديد تقديم صورة أعمال أكثر تنوعاً؛ فاليو إس إكس كانت قد أصبحت شركة كيميائية، هندسية، استشارية، نقلية، نفطية وغازية بمقدار ما كانت فولاذية.

ومع ذلك فإن من شأن إدخال كلمة وصفية على اسم شركتك أن يكون مفيداً إلى أن تكبر، خصوصاً إذا كنت على يقين بأنك لن تنوّع نشاطاتك ومقتنعاً بأن الاسم الطويل لن يجري اختزاله من قبل جمهورك بما يلحق الضرر بك وبشركتك. ما من أحد يستطيع أن يعترض على أسماء طنانة ـ ووصفية ـ مثل ملك الكتم السريع، ألحان الدقة، وتشحيم فوري. فهذه الأسماء تشي بما تقوم به الشركات وتحقق فائدة إذ تشير إلى مدى السرعة والدقة التي تتم بهما خدمة سيارتك. إلاّ أن عليك أن تزاوج بين الحذر والوصف. ذات مرة رأيت صالون حلاقة جعلني اسمه: «نجعّد ونصبغ»، أُصاب بالجمود على الرغم من أنه ذكي. ومع ذلك فإن مقهى الفجر (أول النور) في سان فرانسيسكو يكثر إطراؤه على أصالته الوصفية. هل من أحد يراوده الشك في أن هذا المقهى يفتح أبوابه في وقت مبكر؟ ومن الأماكن

المفضلة الأخرى مقهى يحمل اسم قاعدة للتفكير، مقهى فيه موسيقى باسم لحن وشراب، نُزل يملكه وزير متقاعد يحمل اسم لفة الراهب، مطعم إيطالي يدعى المعكرونة العظيمة، ومحل إصلاح سيارات باسم جدِّد المحرِّك!

◆ **لا حاجة لذكر الموقع الجغرافي**. حين تكبر وتتجاوز الموقع الجغرافي الأصلي، فإنك ستجد أي اسم جغرافي عامل تحديد.

ما لبثت شركة عقارات إكرد الفلوريدية أن أدركت مدى محدودية اسمها قبيل تغييره إلى شركة إكرد. أما شركة صفائح الزجاج البيتسبورغية فقد أصبحت صناعات PPG مفضلة حذف الكلمتين اللتين تشيران إلى الموقع الجغرافي من جهة وإلى المنتوج من جهة أخرى على حدٍّ سواء، تجنباً لخطر الانحصار في أي من الإطارين. كانت شركة الطرق الجوية الأمريكية تحمل اسم شركة خطوط آلغني الجوية. وقبل هذا التعديل كانت نسبة تزيد عن 25 بالمئة من المسافرين الذين جرى استجوابهم تعتبر آلغني شركة إقليمية، على الرغم من أنها كانت الشركة السادسة من حيث الضخامة بين شركات الخطوط الجوية لنقل الركاب في الولايات المتحدة. هل تعتقد أنها كانت مبادرة موفقة؟ نعم، ولكن الشركة ما لبثت أن قيَّدت نفسها مرة أخرى عند الشروع بالتوسع في الأسواق الدولية. كانت شركة المطاط الأمريكية مثلاً بالتحول إلى يونيرويال لأن مكاتب الشركة فيما وراء البحار كانت، بين الحين والآخر، تتعرض لهجمات

المتظاهرين المعادين للولايات المتحدة اعتقاداً منهم بأن الشركة جزء من الحكومة الأمريكية.

- **كُنْ مميَّزاً!** لا بد لصناعات التكنولوجيا المتقدمة من تعلم هذا الدرس. لقد شاع كثيراً بين شركات الحواسيب (الكمبيوترات)، مثلاً، أن يتم تركيب اسم لا يعدو كونه أجزاء كلمات أخرى ملصقة ببعضها. فمنطقة كليڤلند وحدها تتباهى، مثلاً، بوجود سلسلة من الشركات مثل كومتك، انفوتك، نيوتك، تلتك، تلكوم، كومتل وكومبيوتل. لك أن تقارن هذه الأسماء ذات التوجهات الحاسوبية مع شركة غيتوي المميزة بشعارها ذي البقع السوداء والبيضاء، أو مع شركة ماكينتوش التي تتخذ التفاحة شعاراً لها، علماً أن غيتوي وماكينتوش، كلتيهما، بدأتا كشركتين محليتين أيضاً.

من القصص المفضلة التي أعرفها عن عمليات تغيير أسماء ناجحة تلك التي رواها كيل وارن، الابن، الذي أعاد تسمية مشروع الصيانة المنزلية لديه وأطلق عليه اسم مؤسسة استأجر زوجاً. وعلى الرغم من أنه يمزح قائلاً: «إن كثيرين ظنوا أنني كنت أوفِّر خدمات المرافقة»، فإن تغيير الاسم مع استهداف جمهور محدَّد (نساء تتراوح أعمارهن بين الخامسة والعشرين والخمسين) ما لبث أن قلب مشروعه في بورتلاند بولاية مين إلى مؤسسة ممتازة تغطي البلاد وتكسب ملايين الدولارات. وقد ساهم تغيير الاسم في تمكينه من احتلال مواقع على عروض مونتل ولیامز وموري.

- **تجنَّب الدلالات العامة!** تحاشَ الألقاب الفاضحة في

عموميتها مثل أمريكان، جنرال، يونايتد، ناشيونال، فدرال، ويو.إس. فهذه الكلمات كثيرة التداول ولا تضيف أي قدر من التميّز أو القيمة إلى اسمك. قد يكون هذا هو السبب الكامن وراء تحول شركة كونتيننتال للنفط إلى كونوكو، والشركة الأمريكية لتكنولوجيات المعلومات إلى أمريتك. والشركة القومية الأمريكية إلى آمكورب. في نفق سياتل وحده ثمة أكثر من 110 جنرال، 300 ناشيونال، و450 أمريكان في الصفحات الصفراء (وقع اختياري على بحث الدلالات العامة في سياتل نظراً لبعدها عن واشنطن العاصمة حيث تزدهر مثل هذه الإشارات). مرة كانت عندي موظفة تنفيذية من أمريكا وست في أحد صفوف التدريب قالت إن شركتها تختلط باستمرار مع الخطوط الجوية الأمريكية ومع الخدمات المكوكية للنسر الأمريكي.

أضف إلى ذلك أن العبارات المألوفة مثل أمريكي وقومي لا توفر أية حماية قانونية ذات شأن. فبعد قيام جمهورك باختزال اسمك، الأمر الذي سيفعلونه بالتأكيد إذا كان الاسم طويلاً، قد تصبح معروفاً باسم لا تستطيع امتلاكه. لقد تعلّمت شركة الفنادق الغربية، وهي سلسلة فنادق معروفة عالمياً، أنها غير قادرة على منع المنافسين من استخدام كلمة «غربي» في أسمائهم، مما جعلهم يقلبون غربي (وسترن) إلى وستن.

ومع ذلك فقد أمكن، في أوضاع معينة، تبعاً لخدماتك، إقناعي بأن من شأن مثل هذه الإضافات أن تساعد على تمكين

شركتك من أن تبدو أكبر. ثمة، آخر المطاف، مفهوم تسويقي يعرف باسم التصور المسبق للسوق، حيث يفترض المستهلكون أنهم قد سمعوا بشركة معينة وإن كانت جديدة. وعلى العموم، فإن الإلفة مستمدة من استخدام كلمات عامة مثل أمريكي، شرقي، عام، إلخ... إذا كنت مقيماً في جورجيا، مثلاً، وأردت أن تبيع معدات مكاتب أعمال في ولايتك عازفاً تماماً عن فكرة التوسع إلى ما وراء حدودها، وكان الاسم متوفراً قانونياً، فإنك تستطيع أن تطلق على شركتك اسم آلات عمل جورجية، مستفيداً من تآلف الزبائن مع آلات عمل دولية (إنترناشيونال بيزنس ماشينز) (IBM). ثمة اعتقاد بأن آلات عمل جورجية قد يفترضها الجمهور العام فرعاً من فرع آلات عمل دولية (IBM). إلاَّ أنه، وكما حصل مع IBM الذي قامت الجماهير باختزال اسمها، قد تجد جمهورك عاكفاً على اختزال اسمك... إذا أثار إعجابهم من الأساس، نظراً لأنه أطول مما ينبغي، وبالتالي فإن عليك أن تنبذ الإحالات العامة.

◆ تجنَّب استعمال الأحرف الأولى من كلمات أي اسم!

من المعروف أن أشكال الاختزال أو استعمال الأحرف الأولى كانت شائعة شيوعاً استثنائياً خلال السنوات القليلة الماضية. وقد يكون ذلك بالذات سبباً وجيهاً لتجنبها. باتت أسماء الأحرف الأولى موضة شائعة، ونحن مقبلون، خلال السنوات القادمة، على رؤية تلك الشركات ذات الأسماء المؤلفة من الأحرف الأولى عاكفة على اعتماد تغييرات اسمية باهظة التكاليف. أضف إلى ذلك أن عليك أن تنفق الكثير من

الأموال لإبلاغ زبائنك بما يعنيه اسم شركتك المؤلف من الأحرف الأولى. وحتى الناس الأذكياء إلى درجة معقولة كثيراً ما يواجهون، أخيراً، قدراً كبيراً من الصعوبة في العثور على اختزالات في القوائم الأبجدية الشبيهة بتلك التي تنشرها كتيبات دليل الشاري والصفحات الصفراء.

من الملاحظ أيضاً أن أسماء الأحرف الأولى الوحيدة التي يُكتب لها النجاح هي تلك التي تنطوي على معنى ذي علاقة بالمنتوج أو الغرض المطلوب ترويجه؛ فماد MADD (أمهات ضد السياقة في حالة السكر: Motheurs Againot Drunls Driving) اسم مناسب جداً من بين تلك الأسماء المؤلفة من الأحرف الأولى لبضع كلمات.

◆ **كُنْ طموحاً! فكِّر على نطاق دولي!** كان من المألوف أن يتعرَّض المرء الذي يبدأ عملاً جديداً للسخرية إذا ما أكَّد المبادر اعتزامه الانخراط في السوق العالمية. أما الآن وبعد أن بات العمل في مختلف أرجاء العالم أمراً ميسراً، فإن ما ينبغي أن يعرِّض أي مبادر للهزء هو العزوف عن التطلُّع إلى العالم كله بوصفه مجالاً للعمل منذ البداية.

لو قامت شركة شيفروليه باختبار مدى جاذبية الأسماء وتمتعها بالقبول على الصعيد العالمي قبل إطلاق فرع نوفا في المكسيك، لأيقنت أن نوفا تبدو شبيهة بعبارة إسبانية تعني «لاتسير». ومن منا سيشتري سيارة تحمل مثل هذا الاسم؟ إذن، لا بد من أن تفكِّر بالتفسيرات والمعاني العالمية حين تسمي شركتك أو منتوجاتك.

◆ **ابحث عن كلمة مسكوكة!** وما الجدوى؟ إنها توفر حماية قانونية أفضل وفرص نمو غير محدودة. وهل من محاذير؟ قد تضطر لإنفاق مبالغ كبيرة من المال لغرس الاسم في الأذهان لأن الزبائن سيشعرون بشيء من الضيق إزاء اسم لا معنى له عندهم.

ومن الأسماء المسكوكة المألوفة يمكن ذكر نافيستار، بريمريكا، كسيروكس، إكسون، ويونيسيس. لقد كان بريمريكا، مثلاً، اختياراً موفقاً لتسمية الشركة التي اعتمدته لأن الاسم القديم لم تكن له أية علاقة بنشاط الشركة المركزي في الوقت الراهن والمتمثل بالخدمات المالية. كان من شأن إعادة تثقيف الجمهور أن تنطوي على ما هو أكثر بكثير من اعتماد اسم جديد. وماذا كان اسم الشركة القديم؟ أمريكان كان.

اعتبارات خاصة

◆ **اعزف على جميع أوتار الاختزال والتحديد واللفظ، الممكنة!** ابحث عن طرق جديدة تكفل بقاء اسم مشروعك قصيراً، محبَّباً، وقابلاً للتذكر. قم باستبعاد الأسماء ذات المعاني المزدوجة أو السلبية. لقد سبق لي، عملياً، أن رأيت شركات تحمل أسماء مثل فياسكو كونفنش بلانينغ وفورهاوس بروبرتي مانيجمنت.

◆ **اعرف متى تستخدم اسمك الخاص!** هل يتعيَّن عليك أن توظِّف اسمك الخاص؟ يتوقف الأمر على الظروف. إذا كنت ذا شهرة في ميدانك وعزمت على افتتاح مكتب

استشاري، فقد تكون بحاجة لأن تراهن على الشهرة التي سبق لك أن حققتها. أما إذا كنت مُقْدِماً على إطلاق مشروع جديد لبيع منتجات أو تقديم خدمات لم يسبق لك أن أصبحت ذا خبرة فيها، فلن يكون استخدام اسمك، عموماً، أمراً جيِّداً.

صديقتي دنيز دادلي هي الرئيسة والمؤسِّسة الثانية لمؤسسة سكيل باث سمينارز (دورات طريق المهارة). لقد تمكَّنت مع زوجها جيري براون من تحويل المؤسسة إلى مشروع بقيمة 130 مليوناً من الدولارات خلال السنوات العشر السابقة. كان الاثنان قد بدآ يحقِّقان شهرة بوصفهما قائدين ومدربين على صعيد عقد الدورات في أجزاء من الولايات المتحدة قبل قيامهما بإطلاق مشروعهما. ونظراً لكونهما من المبادرين ذوي النظرة الثاقبة، فقد أرادا، كما تقول دنيز «توفير التدريب على النطاق الدولي، وبالتالي فإننا كنا مدركين لحاجتنا إلى اسم يشي بالإنجاز الذي يريد زبائننا أن يحسوا به بعد اتباع وحدة من دوراتنا التدريبية. وقد أردنا أن نطلق اسم وانس (ما إن. . .) على المشروع الذي أردنا له اسماً طويل العمر».

من المؤكد أن أسماء عائلات معينة صنعت معجزات لشركات عملاقة محددة أخرى مثل فورد، روكفلر، كنيدي، آرماني، جيليت. غير أن تلك الأسماء لم تحقق ذلك الرصيد إلاَّ عبر السنين وباتت وثيقة الارتباط بالمنتوجات التي تصنعها. وإذا أردت استخدام اسمك فإن من الأفضل أن

يكون اسمك الأخير قصيراً. حَذارِ من استخدام الأسماء المركبة أو الطويلة أو تلك التي تصعب تهجئتها أو لفظها.

ثمة كثرة من المكاتب الهندسية والمعمارية و(مكاتب المحاماة) التي يعمد أصحابها إلى استخدام أسمائهم الأخيرة مما يفضي إلى أسماء طويلة مثقلة بقدر مفرط من المقاطع والفواصل. فيما كنت في دنفر أدير دورة تدريبية استعرضت الصفحات الصفراء لشركة وست مترو دنفر الأمريكية ووضعت إصبعي دون تعيين على قوائم المكاتب المعمارية. لامَسَتْ إصبعي شركتين هما مجموعة أفينيتي للتصميم، ومكتب آغنس، آندرسون وسكول لهندسة العمارة. إذا كنتَ جديداً في المدينة ولا تملك كثيراً من الوقت تنفقه على البحث عن الشهادة الإيجابية فأي المكتبين ستتصل به أولاً؟ صحيح أنني لا أعرف شيئاً عن كل من آغنس وآندرسون وسكول، غير أنني أحب الشعور الذي ينتابني لدى سماع فكرة الانتماء (أفينيتي) إلى بيتي الجديد. وما الاستنتاج؟ لا بد لمجموعة أفينيتي (انتماء) للتصميم من أن تجهد في سبيل تحقيق التناغم بين البيت وصاحبه، إنه المكتب الذي سيقوم بعملي.

- **تجنَّب «وشركاه» وأدوات التنكير والتعريف!** إذا كنت تستخدم اسمك الخاص فغالباً ما تتعرَّض لإغراء جعل الاسم «جون سميث وشركاه» للإيحاء بالضخامة. قد يكون هذا منطوياً على معنى ما في بعض الأحيان ولكن عبارة «وشركاه» مرفوضة عموماً. فمعظم الزبائن المحتملين يعلمون اليوم أن

الشركة تقتصر على جون سميث وحده وعبارة «وشركاه» لا تعني إلاً «بدون مستخدمين».

كذلك عد للعشرة قبل أن تستخدم أدوات التعريف والتنكير الشبيهة بـ the وa. فعلى الرغم من أن الزبائن لن يتأخروا عن إضاعتها وبصورة آلية، فإنها لن تخطر لهم على بال لدى البحث عن شركتك في قلب الصفحات الصفراء، ومن الصعب معرفة مكانك في القائمة.

◆ **سجّل اسم شركتك!** اجعل اسمك شرعياً ـ وطنياً على الأقل. افعل ذلك قبل أن تنفق أي قرش على الإعلان، والدعاية، والقرطاسية أو الشارات. ففي اللحظة الأخيرة من انشغالك المتعجل بتسجيل مشروعك الذي أطلقته للتو، قد تكتشف أن عليك الاستغناء عن الاسم لأن بحثاً حقوقياً دلَّ على أنه مسجَّل من قبل أو أنه مرشَّح لأن يشكِّل مخالفة محتملة. ومع ذلك فإن عليك أن تتذكر أن عملية تسجيل اسم مشروعك ليست إلاً عملية محلية محصورة بحدود الولاية ومستقلة عن عملية تسجيل ماركة تجارية على الصعيد القومي.

على الرغم من أنك لست مطالباً حقوقياً بتسجيل اسم مشروعك في الولايات والمناطق الأخرى، فسوف تجد من المناسب تسجيل اسمك كماركة تجارية إما على الصعيد القومي أو في عدد من الولايات لمنع مشروعات أخرى من استخدام هذا الاسم. حتى إذا قرَّرت أن تبقى في منطقتك الجغرافية، فإن ذلك لا يحول دون قيام شركة أخرى تحمل

الاسم نفسه بالتوغل في منطقتك. وقد تتمكن تلك الشركة من إجبارك على التوقف عن العمل بالاسم.

- **اقلب مشروعك إلى شركة إذا كان ذلك مناسباً!** تمكّن عبارة «شركة» المميَّزة مؤسستك من أن تبدو أكبر أو أكثر التصاقاً بالصفة الرسمية. ومن الفوائد الأخرى التي تنطوي عليها عملية التحول إلى شركة معدلات ضريبية أدنى محتملة، حماية الممتلكات الشخصية، وسهولة اجتذاب المستثمرين. وعلى العموم فإن عملية التحول إلى شركة تكلف أقل من 300 دولار كما ليست بحاجة إلى محام. يمكنك العثور على القسائم المطلوبة في العديد من محلات بيع اللوازم المكتبية. وفيما يخص المعلومات المحددة ذات العلاقة بولايتك ومنطقتك المحلية يمكنك أن تطرق باب إدارة الأعمال الصغيرة (SBA). اتصل بمكتب الاستعلامات العائد لهذه المؤسسة على الرقم 800-827-5722 للحصول على عنوان أقرب مكاتبها إليك.

عنوان شركتك

لن يفيدك امتلاكك لمنتوج أو خدمة أفضل مما لدى منافسيك الأكبر إذا لم يكن زبائنك المحتملين قادرين على الاهتداء إلى مكانك (حين يتوجهون إليك) أو كانوا متشككين حول عنوانك (حين تذهب أنت إليهم). فالمكان الذي تختاره لافتتاح دكانك وكيفية قيامك بوصف الموقع ينعكسان على الصورة التي تحاول رسمها.

إذا كان الزبائن يأتون إليك

- **اجعل العثور عليك سهلاً!** سجِّل نفسك في جميع الأماكن المناسبة والمنطقية. على الرغم من أن الإحالات الشفهية تصنع أفضل المشروعات الجديدة، فإن كل ما يمكن أن ينتقل من شخص إلى آخر هو اسم شركتك، لا عنوانك، رقم هاتفك أو بطاقتك العملية. هل يمكن للشخص المحتاج أن يجدك في أي من الأمكنة التي يستطيع منطقياً أن يبحث فيها عنك؟ إذا كان الجواب بالنفي فإنه سيبادر فوراً إلى الاقتناع بأنك صغير. وكلما زاد بحثه زاد استياؤه منك وصولاً إلى الإقلاع عن فكرة التعامل معك آخر المطاف. لا تهمل قوائم الصفحات الصفراء، كُتَيِّبات دليل الأعمال، كُتَيِّبات دليل المهن، غرفة التجارة، وآلات بحث الإنترنت.

- **اختر أفضل المواقع!** بصرف النظر عن ميدان نشاطك، ينطوي الموقع على أهمية كبيرة فيما يخص الصورة التي تسعى إلى رسمها. فالشركة التي تستطيع إيصال بضائعها بأسرع الطرق وأقلها كلفة ستحصل على الصفقة عموماً. إذا كنت تشغل مكتباً استشارياً وكان زبائنك موزعين في أرجاء البلاد، فإنك تستطيع أن تقدم أسعاراً أقل بصورة ملحوظة إذا كنت تعيش قريباً من أحد المطارات الكبرى، لأن من شأن ذلك أن يعفي زبائنك من إنفاق المزيد من الأموال في سبيل تمكينك من الوصول إلى مكاتبهم. إذا كنت عازماً على إطلاق ورشة لتصنيع بضاعة معينة، فإن عليك أن تدرس مدى سهولة الوصول إليك بالنسبة إلى الممونين كما بالنسبة

إلى النقل للوصول إلى الزبائن. فمن شأن أجور الشحن أن تتراكم بسرعة. وإذا كنت تبحث عن محل سيحرص الزبائن على التردد عليه، فإن عليك أن تقوم بدراسة سكانية متأنية لإحصاءات السكان، وفرة قوة العمل، معدل الدخل، مستوى التعليم، وغيرها من الأمور الإحصائية الهامة الموجودة في المكتبة، الغرفة التجارية أو السجلات الإحصائية.

هل يتعيَّن عليك أن تنشط في مكان قريب من منافسيك؟ يتوقف الأمر على نوع عملك والمؤشرات السكانية العاملة لصالحك أو ضدك. إذا كنت تريد، مثلاً، أن تصبح بائع سيارات، فقد تجد وضع محلك بجانب محل منافسك أمراً منطوياً على حكمة. فبائعو السيارات يتزاحمون على مكان واحد ليستفيد كل منهم من زبائن الآخرين. وإذا كان لبلدتك مجمع بيع سيارات في طرفها الشرقي وقمت أنت بافتتاح محلك في الطرف الغربي، فإنك ستتعرَّض ليس فقط لتجاهل الزبائن لأنك لا توفر فرصة التسوق المقارن، بل وستضطر إلى تأكيد حجمك. من الملاحظ باستمرار أن وجود عدد كبير من محلات البيع في مكان واحد يجعل كلاً من هذه المحلات يبدو كبيراً لأن من الصعب معرفة الحدود الفاصلة بين محل وآخر يليه.

◆ **كُنْ يقظاً عند الاستئجار!** إذا كنت راغباً في استئجار مرفق لمشروع يكثر تردد الزبائن عليه، فإن عليك أن تقوم بدراسة متأنية لذلك المكان أولاً. قد تكون هناك بقَّالية نشيطة بعد

مخزنين من المكان الذي تعتزم افتتاحه دكاناً لك، ولكنك قد لا تكون محظوظاً إذا كانت تلك البقالية هي التي تجتذب الجمهور الحاشد. فالزبائن لن يضعوا حاجياتهم التي ابتاعوها من البقالية في سياراتهم ليتفرَّغوا بعد ذلك لشراء أشياء مثل الحواسيب، طرود العطل، وورق الجدران. أضف إلى ذلك أن أحداً لا يكون ميالاً لأن ينفق المزيد من المال بعد اطلاعه على فاتورة البقَّالية. عليك أن تقرِّر ما إذا كانت البقالية حافزة على نزعة الشراء لدى زبائنك. إنها لكذلك عادة فيما يخص محلات البطاقات والصيدليات.

- **لتكن أماكن وقوف السيارات متوفرة!** لعل إحدى أكبر المشكلات التي تواجهها الأعمال الصغيرة ذوات الواجهات هي مشكلة منافسة الأعمال الكبرى من حيث سهولة الوصول التي توفرها. إذا كنت عاكفاً الآن على البحث عن محل، فلا تلتفت إلى أي مكان سيجبر الزبائن على إيقاف سياراتهم عبر الشارع. وإذا كنت صاحب محل ولم يكن مكان وقوف السيارات مناسباً فتحلَّ بروح الإبداع! قدِّم امتيازات مضمونة لإيقاف السيارات في أماكن قريبة، وزِّع خرائط تبيِّن أماكن الوقوف الممتازة، أو اعرض جائزة يومية يحصل عليها الزبون الذي يروي القصة الأسوأ عن عملية إيقاف السيارة.

- **ليكن محلك منظماً ونظيفاً!** ألم يسبق لك أن لاحظت أن بعض الأعمال مع نموها وترسيخ صورها تميل إلى الاسترخاء بل وحتى اللامبالاة؟ أولاً، تجد علباً إضافية زائدة وأكواماً من الملفات مبعثرة هنا وهناك، ثم تلاحظ أن

النباتات مهملة ومحتضِرة، وتبدأ أخيراً بمعايشة عدم التنظيم وأنت تنتظر قيام المستخدمين بالعثور على الأشياء المطلوبة. يراودك سؤال: من المسؤول ولماذا لا يلاحظ الفوضى؟ إذا لم تعد قادراً على أن تكون موضوعياً في التعامل مع محلك ومظهره المادي، فبادر إلى التماس رأي صادق من أحد الأصدقاء. تأكَّد دائماً أن آرمتك لا ينقصها أي حرف أو مصباح إضاءة. فتلك هي العلامة الصارخة الدالة على أن محلك يعاني من الإهمال.

إذا كنت تعمل من البيت

تأكَّد من مراعاتك لجميع القوانين الخاصة بتحديد المناطق. فرغم وجود الملايين من المشروعات المدارة من البيوت، ثمة مبادرون ما زالوا يعانون من قرارات تنظيمية بالية، متناقضة، تمييزية وضعيفة الصياغة. وما من شيء يمكنه، للأسف، أن يكون مضراً بصورتك أكثر من ورود اسمك في الصحيفة المحلية بوصفك معترضاً على قانون تنظيمي يمنعك من مزاولة عملك في بيتك، قد يجري تقديمك بطلاً على الصعيد السياسي، ولكن التغطية الإعلامية ستؤدي حتماً إلى تنبيه زبائنك إلى مدى صغر حجمك. ولك أنت أن تقرِّر ما إذا كان مثل ذلك الكشف مفيداً في مجال عملك أم لا.

تستطيع بالطبع أن تفعل ما فعله العديد من المبادرين الذين صارحوني قائلين بأنهم تجاهلوا القوانين. وها أنا ذا أطلعكم على قصة رواها لي أحد أصحاب الأعمال، غير أنني لن أبوح باسمه بل سأشير إليه وإلى شركته باسمين ملفقين. أبلغني جيف بيرين،

مؤسس شركة سبورتس آند بلي وورلد، أنه بدأ العمل في البيت لأنه كان يريد أن يكون في مكان أليف. وحين تعاظمت شركته وبات مضطراً للانتقال من منزله بسبب التنظيم قام باستئجار مبنى للتخزين من أجل اعتماد عنوان تجاري. ومما قاله جيف: «كنت أستلم البضائع هناك كما كنت أخزن عملياً معظم موجوداتي. غير أنني كنت أقوم في المساء بتحميل سيارتي وأعود إلى بيتي حيث الجزء المكتبي المتعلق بتدفق الأوراق من عملي. ولدى إنجازي لعملية ملء الوجبة التالية من الطلبات، كنت أدعو إلى مبنى التخزين لجلب المزيد».

ثمة مبادر آخر أعرفه أسَّس شركته المتخصصة بالتسويق المباشر في نيويورك على مائدة مطبخه؛ غير أنه قام، من خلال مجموعة دعم للأعمال، باستئجار عنوان في شارع ماديسون بـ 200 دولار في الشهر ليظهر أكبر في نظر زبائنه وليتهرَّب من مشكلات التنظيم.

- **أُدرس عنوان عملك الذي تديره من البيت بعناية!** إذا كنت صاحب عنوان في شارع ملائم للأعمال (شارع يبدو عملياً لا هادئاً وجليلاً)، فلا تتردَّد في استخدامه بدلاً من أي رقم لصندوق بريدي. ثمة في حي سكني جديد قريب مني شارعان يحملان اسمي طريق الإقامة الهادئة وزقاق أزهار المغنولية. يتعيَّن على أصحاب المنازل في هذين الشارعين ممن يرغبون في افتتاح مكاتب عمل منزلية، أن يستأجروا صندوقاً بريدياً في مكتب البريد، أو من خلال مكتب خدمات بريدية. وإذا كنت تستخدم المكاتب والخدمات البريدية مثل الصناديق البريدية وما إليها، فيمكنك أيضاً أن

تستأجر عناوين تلك المكاتب الشارعية.

◆ **إذا كان الأمر عملياً، فإنك تستطيع أن تحصل على صندوق بريد:**

محاسن صندوق البريد:

- يقوم بفصل بريدك العملي عن بريدك الشخصي.
- أحياناً يصل البريد إلى صندوق البريد بإسرع مما يصل إلى العنوان الشارعي.
- لأسباب أمنية يمكنك حجب عنوانك المنزلي عن صلاتك العملية ـ التجارية.
- بعض الشركات الكبرى تستخدم صناديق البريد.
- قد يكون عنوانك الشارعي فاضح الإشارة إلى أنه من إحدى الضواحي.

مساوىء صندوق البريد:

- قد يشي بأن مشروعك صغير.
- سيتعيَّن عليك أن تذهب إلى البريد يومياً لجلب بريدك.
- خدمات إيصال الطرود بصورة عاجلة لن تتعامل مع رقم صندوق بريدي.

◆ **إذا أبقيت عنوانك المنزلي، فكِّر بإضافة رقم جناح!**

ليس لأن ذلك يبدو أكثر مهنية فقط، بل ولأنه يساعد أيضاً على الفصل بين البريد الشخصي ونظيره العملي. إذا كنت تقيم في بناية شقق سكنية استخدم عبارة جناح رقم 200 بدلاً من شقة رقم 200. سيظل البريد ملتزماً بإيصال بريدك، وستبدو كما لو كنت في مبنى مكاتب أو في حي مكاتب.

اعرف نقاط قوَّتك ومواطن ضعفك!

فهمك لنفسك يزيد من قدرتك على المنافسة

وماذا بعد أن سمَّيت مشروعك وحدَّدت له مكانه؟ عليك قبل اعتماد أي تغييرات، أو إنفاق أي أموال، أو التعرف على توجهات جديدة، أن تنظر إلى نقاط قوَّتك ومواطن ضعفك الشخصية لتحدِّد الأسلوب الذي ستتبعه في التعامل معها - أو الالتفاف عليها - في سبيل بلوغ الأهداف التي وضعتها لمشروعك.

من المدهش أن أحد أكبر التحديات التي قد يتعيَّن عليك التغلب عليها في سبيل امتلاك القدرة على المنافسة هو طابعك بالذات بوصفك مبادراً. فسمات المبادرة التي ستحرِّكك وتحرِّك عواطفك - مشروعك - نفسها ستكون أيضاً كامنة في عمق أكثر لحظاتك انطواء على الإحباط. إن من شأن إدراكك لحقيقة أنك تضطلع بدور المبادر حين تفعل، بدلاً من القيام بأي من جملة الأدوار الأخرى الكثيرة التي تقوم بها مثل البيع، إدارة الموارد البشرية، أو التسويق، أن يساعدك على تحقيق الانتقال المؤقت إلى تلك الأدوار عند الضرورة.

انظر إلى منافسيك. ليسوا قادة جميعاً. مكاتب المحاسبة عندهم ملأى بمستخدمين لا همَّ لهم سوى الأرقام. أجهزة التسويق عندهم خبيرة على صعيد الكلمات أو الناس. لديهم مهندسون يفضلون التعامل مع الأشياء. فالشركات الكبرى مؤلَّفة من إناس تتناغم شخصياتهم مع المهمات الواجب إنجازها. أما أنت فقد لا تكون، نظراً لأنك صاحب مشروع صغير، متمتعاً بهذه الميزة. لست ـ ولن تستطيع أن تكون ـ خبيراً في جميع الميادين.

كثيرون من المبادرين يخفقون إخفاقاً استثنائياً في تشغيل أجزاء من مشروعهم. قد يتعيَّن عليهم أن يشرفوا على العمل بدلاً من أن ينخرطوا فيه. إذا كان هذا الوصف ينطبق عليك، فسوف تكون بحاجة إلى الأشخاص المناسبين لمساعدتك في أقصى سرعة ممكنة. غير أن عليك أن تتكيَّف مع العديد من الأدوار التي يجب أن تضطلع بها إلى أن تصبح قادراً على استخدامهم. من شأن معرفتك لمدى اختلافك عن الناس الذين يؤدون جملة المهمات الموازية لدى الشركات الكبرى أن تشكِّل عنصراً مساعداً.

ليس الوصف التالي للمبادر مستمداً من تجربتي فقط ـ إن معرفتي لنقاط قوة المبادرين وحماقاتهم تأتي من حقيقة كوني أنا نفسي مبادرة ـ بل ومن حقيقة أنني كثيراً ما تدخلت وتشاورت لصالح مبادرين آخرين. تلك هي الطريقة التي تعلَّمت بها أكثر العبر عن أن الشخصية القادرة على دفعك إلى الأمام نفسها تستطيع أيضاً أن تشكِّل حجر عثرة على طريقك.

ما الذي يميِّز المبادرين عن الآخرين؟

سمعنا جميعاً عن النمط «المبدع»، وعلمنا أن المبدعين يقومون بالأعمال بطرقهم الخاصة في حين يتعيَّن على الآخرين أن يتميَّزوا (أو يبرِّروا) عندما يقومون بما هو مختلف. يبقى المبادرون، أأحببنا ذلك أم لا، أناساً كثيري الإبداع عاكفين باستمرار على توليد الأفكار وتطويرها عبر مشروع أو أكثر.

لا يستسيغ المبادرون أن يكون المرء راضياً بأن يبقى طبيب أسنان عادي مكتفياً، مثلاً، بممارسة عمله في نفس المكان الصغير لسنوات طويلة، عاكفاً على معالجة الأسنان دون أن يحلم بأي شيء أكبر من (شيخ كار) في المهنة. ينظر المبادرون إلى ما هو أبعد من استقرار العمل وأمنه، من المنافع، من ظروف العمل المريحة، ومن نعمة مساعدة الآخرين. من المؤكد أن المبادرين يريدون التمتع بذلك كله ولكن بشرط ألاَّ يكون الثمن عملاً رتيباً عند شخص آخر. وكذلك فإن المبادرين لا يستسيغون ذلك التفاني الكامل الذي يبديه العاملون في الخدمات الصحية والمعلمون. لا يروي عطشهم إلاَّ بناء شركة من لا شيء ـ إلاَّ تطوير منتوج أو خدمة والاستمتاع بالنظر إلى ذلك وهو ينمو ويكبر متجاوزاً كل الحدود.

لا بدَّ لإدراكك لحقيقة هذه النظرة إلى العمل والحياة من أن يدفعك إلى الحد من زخم التعبير عن آرائك حين تكون مع أحد الزبائن. حتى إذا لم يكن زبونك المحتمل طبيب أسنان أو معلِّماً أو عضواً في أية من مئات الحرف والمهن المختلفة عن مهنتك

أنت، فإن زوجه أو أحد أولاده أو أحد أبويه قد يكون كذلك. حرصك على عدم البوح بآرائك وبمنظومة القيم لديك ميزة جيدة.

فيما يلي جملة من أوجه الاختلاف الأخرى بين المبادرين وغيرهم من الناس: لا يكف المبادرون عن إطلاق المشروعات الجديدة في حين يفضِّل الناس الآخرون أخذ فترات راحة بين مشروع وآخر. لا بد للمبادرين من كسب مبالغ كبيرة من الأموال حتى يحسوا بأنهم ناجحون؛ في حين يستمتع الآخرون بكسب المال وهم يشعرون بأنهم ناجحون لأنهم يكسبون مالاً. غالباً ما ينظر المبادرون إلى البشر بوصفهم عناصر قابلة للاستغلال في سبيل الوصول إلى ما يريدونه، في حين ينظر الآخرون إلى الناس على أنهم أصدقاء ومعارف يجري الاستمتاع برفقتهم (مجموعة مختارة فقط في الفئة الثانية تشكل كوكبة «ناجحة» من المبادرين). يميل المبادرون إلى الوحدة، لأنهم يشغلون وقتهم بالتفكير ولأن الآخرين شديدو البطء وعاجزون عن «فهم» هم. يتصف المبادرون بسعة الحيلة والدهاء على صعيد حيازة ما هم بحاجة إليه، بما في ذلك حتى ثقة الناس الآخرين. يمكن للمبادرين أن يبدوا شديدي الحساسية وغير مستعدين لقبول النقد.

مع أن كثيراً من هذه السمات تصفني أيضاً، فإنني لم أدرك المدى الذي يصل إليه اختلافي عن المبادرين بالتحديد إلاَّ بعد أن بدأت أدرِّبهم وأتشاور معهم. لقد اكتشفت أن المبادرين يتعلَّمون ويكبرون لا من خلال الإصغاء إلى الآخرين بل عن طريق الكلام. قد يكون هذا أحد أسباب توبيخ شريكي لي عند تكرار الأحاديث؛ كان عليّ أن أتكلَّم للاهتداء إلى جوابي، راحتي، حَلِّي، غايتي

الأخيرة. غير أن تغليب الكلام على الإصغاء عادة سيئة في عمليات البيع والترويج. وبالتالي فإن كثرة الكلام التي يمكنها أن تساعدك كثيراً في ترسيخ مشروعك قد لا تفيدك قط في الترويج لبضاعتك وتسويقها. أما الميزة التي تتميَّز بها الشركات الأكبر على مشروعك فتتمثل، إذن، بحقيقة أن لديها أناساً يروِّجون ويبيعون وآخرين يديرون ويوجِّهون، حيث تكون الشخصيات المناسبة في الأماكن المناسبة عموماً.

لا يعرف المبادرون معنى القناعة والشبع. فهم دائمو الإحساس بأنهم لم يحقِّقوا قدراً كافياً من النجاح، لأنهم يبدعون باستمرار أفكاراً جديدة. وطالما أن هناك فكرة جديدة لم يترجموها إلى واقع أو يحوِّلوها إلى شركة، فإنهم يشعرون بأنهم قد أخفقوا. ومما يثير الدهشة أن معظم المبادرين يجدون سعادة قصوى في القدرة على إطلاق عشرات الشركات والتخلي عن كل منها لحظة وصولها إلى نقطة يمكن فيها لشخص آخر أن يديرها لحسابه. وأحد أفضل الأشياء التي أستطيع القيام بها لصالح زبائني هو تمكينهم من إدراك حقيقة أنهم سيبدعون مئات الأفكار عن مشاريع خلال حياتهم وأن عليهم أن يتجاوزوا أكثرية تلك الأفكار.

كيف تتأثر صورتك سلبياً بمثل هذا الولع الشديد بتوليد الأفكار؟ يمكن لذلك أن يحصل حين يطفو حماسك على السطح في أوقات غير مناسبة مثل أوقات وجودك مع أحد الزبائن. لقد رأيت عدداً كبيراً من المبادرين، المستشارين العصاميين، والطموحين الذين حصلوا على وظائف في شركات كبيرة وما لبثوا

بعد ذلك أن كشفوا، دونما وعي منهم، عن مدى قلقهم إزاء مشروعهم الراهن عبر رد فعلهم على أفكار خطرت لهم. كُلِّفتُ مرَّة بمهمة تدقيق خطة أزمة واسعة النطاق لمرفق نووي في الغرب الأوسط (الميدوست). ولأنني لم أكن خبيرة في أحد الجوانب العديدة من عملية التدقيق، الجانب المتعلق بتعقب آثار الإشعاع، فقد بادرت إلى استخدام شخص خبير في هذا المجال. كان للشخص مشروعه الخاص فضلاً عن تمتعه بشهرة هائلة. غير أنه لاحظ، وهو في المرفق، أن أكواماً من الأنابيب كانت معرَّضة للتبديد لأنها لم تكن ملبية للمعايير الدقيقة المتشدِّدة التي حدَّدتها الحكومة الاتحادية فيما يخص المرافق النووية. كان الرجل يعلم أن صناعات أخرى كانت ستسعد كثيراً إذا ما حصلت على الأنابيب بأسعار مخفضة. خمنوا معي الآن ما الموضوع الذي دأب على إثارته ومناقشته معظم الوقت خلال فترة قيامه بهذه الوظيفة. لم يفكِّر بأثر الإشعاعات على الإطلاق. كان ثمة برنامج آخر ومشروع آخر يشغل فكره. وما إن عبَّر صاحب العمل عن استيائه من الوضع حتى سارعتُ إلى صرف هذا الخبير الحالم من العمل.

نجد المبادرين يعانون أيضاً من البنى الهيكلية، مفضلين تكريس اهتمامهم على الجزء الذي يشدهم أكثر من مجمل المشروع. ولقد اكتشفت أن البنية هي أحد أفضل الأشياء التي يمكنني أن أقدِّمها إلى زبائني من المبادرين الذين أطلعهم على أسرار الضبط المنتظم، الاتصال الهاتفي، غرس الأهداف الحياتية (أو التذكير بها)، إطار المنظمة، وعملية المحاسبة (الثواب والعقاب) عند الحاجة. فهذه البنية الهيكلية تساهم في إحداث

الزخم. وفي غياب البنية والزخم يستحيل على المبادرين، شأنهم شأن الأنماط الإبداعية الأخرى، أن يهتدوا إلى الطريق الصحيح.

ينبغي لخطَّة الحياة أن تسبق مخطط العمل. وصديقتي جوليا ستار، دفعت ثمناً باهظاً لتعلم هذا الدرس. هاكم قصتها كما ترويها هي نفسها: «أنا وشريكي أردنا أن نمتلك شركة ناجحة جداً، وتحقق لنا ما أردناه. لو سألني أحدهم عما أريده من الحياة، لكان جوابي الوحيد متعلقاً بالشركة. أما سبب رغبتي في امتلاك مثل هذه الشركة فلم أكن أعرفه؛ كنت ببساطة عازمة فقط على امتلاكها. نجحت فيما أردت. ولكن حياتي العائلية ما لبثت أن باتت مأزومة. صرت على الدوام ممزقة بين العمل وولدي. نادراً ما كنت أتحدث مع أقاربي وأصدقائي الحميمين. ما عدنا، أنا وشريكي، نجد أية متعة في العمل الذي سمحنا له بأن يعكر صفو صداقتنا، ولأن ردود أفعاله على هذا الوضع أخذت أشكالاً معينة ما لبثت الثقة أن انهارت مما أدى إلى أن نخسر علاقة ثمينة. وحين حصلت على إجازة لكتابة كتاب، عبَّر شريكي الذي تأخرت كثيراً حتى عرفته على حقيقته، عن استنكاره لحصولي على الإجازة من العمل. وتعرضت أخيراً لمشكلة صحية؛ صحيح أنني تغلبت عليها بسهولة آخر المطاف، ولكنني كنت على ما يبدو أعاني من المشكلة نفسها منذ بعض الوقت حتى دون أن أحس بها جراء تأزمي وشقائي. لو كنت قد وضعت خطة حياتية والتزمت بها قبل أو حتى لدى صيرورة شركتي مؤسسة ناجحة، لكان من المحتمل ألاَّ تتعرض الجوانب الشخصية من حياتي للمعاناة. وحين بدأت تلك الجوانب تعاني بدأت حياتي المهنية تعاني بطبيعة الحال. يستطيع الزبائن على الدوام أن يختاروا بين هذا وذاك».

شخصية المبادر باختصار

ملاحظات عامة

1. خلافاً لحال الناس الذين يجمعون المال لتحقيق الأشياء التي يحبونها، نجد أن المبادرين يعشقون جمع المال.
2. أحلام المبادرين أكبر من أحلام الناس الآخرين.
3. المبادرون مهووسون بالنجاح.
4. المبادرون قلقون وبالتالي فإن نفاد صبرهم مع الناس والظروف والاجتماعات كثيراً ما يكون جلياً.
5. يجهد المبادرون أكثر من معظم الناس لأنهم لا يميزون أحياناً بين العمل واللعب.
6. يكون المبادرون أفضل من معظم الناس في مجال معين.
7. نظرة المبادرين إلى المخاطر مختلفة عن نظرات معظم الناس.
8. يكون المبادرون شديدي الكبرياء مما يجعلهم هدفاً أسهل لإزعاج الآخرين وإهاناتهم.
9. دائرة أصدقاء المبادرين أضيق.وإن كانت أكثر إحكاماً بالمقارنة مع دوائر صداقات معظم الناس الآخرين.
10. يكون المبادرون أقل تحملاً للاجتماعات المكتبية، للهذر، وللمناقشات الفارغة.

سمات مشتركة

1. كان الأبوان (بالنسبة إلى كل من المبادرين) أو أحدهما صاحب عمل خاص.
2. تعرض العديد من المبادرين للطرد من العمل مرة أو أكثر.
3. ينخرط المبادرون في العمل في سن مبكرة بصورة عامة.
4. معظم المبادرين هم دون الخامسة والأربعين من العمر.
5. من المألوف أن يكون المبادرون الأولاد البكر في الأسرة؛ أما موقع الولد الأصغر سناً فيأتي في المرتبة الثانية.
6. يكون المبادرون متزوجين بأكثريتهم.
7. يحمل معظمهم شهادة جامعية أولى على الأقل.
8. يكون المبادرون اجتماعيين جداً عند الضرورة؛ وإلاً فهم ميالون للعزلة.
9. يكون المبادرون مفرطي التنظيم، غير أنهم يحتاجون إلى شيء من المساعدة على صعيد البنية الهيكلية.
10. يتمتع المبادرون بقدرات عالية على المنافسة.

ما مدى قدرة موقفك على الإقناع؟

ذات مرة حدثني زبون دربته عن شجار رهيب خاصة مع مموّله، ولأن طلبه كان صغيراً، خشي أن يتم تأخيره إلى اللحظة الأخيرة. أما الممون فقد اتهم زبوني بأنه يعاني من مشكلة موقف. غير أن زبوني الغاضب والمعتد بنفسه كثيراً بادر إلى الصراخ قائلاً: «أنا لا أعاني من أية مشكلة موقف؛ أنت تعاني من مشكلة إدراك».

وعلى الرغم من أن تلك كانت عودة ذكية، فقد علمت أنه كان قد أبعد نفسه عن شخص ضروري بالنسبة إلى عمله. فبوصفك صاحب مشروع صغير، لا تستطيع أن تتحمل عواقب مثل هذا التصرف. إن عملك ينمو ويكبر وعليك أنت أيضاً أن تطور موقفاً إيجابياً وأن تتخذه إزاء أي من جوانب مشروعك. لا بد لك من أن تتحكم بنفسك وبكل من الأوضاع. ليس ما يميزك مهنياً هو ما يحصل لك بل أسلوب تعاملك مع ذلك الذي يحصل.

إن الموقف الإيجابي يرى فرصة مؤاتية في كل مكان؛ أما الموقف السلبي فلا يرى إلاَّ المصاعب غافلاً عن الفرص. لم ير زبوني إلاَّ الوجه السلبي فكان رد فعله متفجراً. فما ينبغي أن يكون قد اعتبره مشكلة كان بوسعه، لو تم التعامل معه بشيء من الدبلوماسية، أن يؤثر في ممونه بما يجعله يضع زبوني في صدر قائمة أشكال التفضيل والمميزات التي لا يتمتع بها غيره من الزبائن. لقد رأيت ذلك حاصلاً على أرض الواقع.

قلّما تنجح المشروعات الصغيرة حين يكون مؤسسوها متشائمين، كثيري الشكوك، أو ضيقي التركيز بصورة مفرطة. عليك أن تكون مؤمناً بنفسك، بمنتوجك، وبرسالتك. حين تلوح لك أية فرصة، يجب عليك أن تبادر فوراً إلى الانقضاض عليها. خلافاً لحال معظم المبادرين، بدأت مشروعي السابق من منطلق حذر. وقد تطلب قيامي بتطوير الموقف الإيجابي القائم على شعار «أستطيع فعل كل شيء!» لدى شريكي السابق والاستمتاع به عامين اثنين. فشريكي السابق هذا كان المتفائل الأبدي فيما يخص بناء مؤسستنا. ما أكثر ما عقدنا اجتماعات مع زبائن محتملين ووافقنا على الالتزام بأعمال لم يسبق لنا قط أن قمنا بمثلها. وتلك كانت أيضاً بداية تعرفي على العلاقة بين الأخلاق والإيمان بالذات. فعند الخروج من الاجتماع كنت على الدوام أطرح سؤال: «كيف سنقوم بذلك العمل؟» فيأتي جوابه باستمرار على شكل: «إن الأمر يطيِّر النوم من عيوني، غير أننا سنفعل!». وقد فعلنا دائماً. وكنا ناجحين. سرعان ما أدركت أنه كان مؤمناً بنفسه، بي أنا، وبنا نحن، وبقدرتنا على إنجاز العمل، في حين ظننت في البداية أنه ربما كان يبالغ في الضغط على الخط الأخلاقي. أما حين كانت المهمة بعيدة جداً عن ساحة خبرتنا فكنا، بطبيعة الحال، نعتذر ونقول لا، مما كان يساعدنا على تعزيز مدى جدارتنا بالثقة.

تذكَّر دائماً كيف تريد أن تبدو، وليكن سلوكك متفقاً مع ذلك. عليك أن تفتخر بما تفعله، وبالتالي فلا بد لك من أن تكون متحلياً بقدر من الثقة والرضى. يكون الناجحون قانعين، آمنين، سعداء، معتزين وبعيدين عن القلق. تريد من زبائنك أن يلاحظوا

مباشرة مدى ثقتك بنفسك ومدى كفاءتك. فليساهم حديثك، مظهرك، وسلوكك في إبلاغ جمهورك بأنك الأفضل، وتأكد من أن كل شيء تفعله وتقوله يعكس صورتك بوصفك أحد الناجحين. ومع المثابرة فإن الوصف الذي تدعيه لنفسك لن يلبث أن يغدو حقيقة راسخة.

الصدق هو أفضل أسس العمل

لن أنسى قط كيف حصلت على زبوني الأول كمدربة أعمال. قبل سنوات قابلت تشارلز في رحلة جوية من بوسطن إلى كليفلاند. وكان تشارلز هذا أحد شركائنا الأربعة في مؤسسة اتصالات بعيدة. بعد تجاذب الأحاديث والقصص عن عملنا وعن أيامنا الأولى في الحياة العملية، كشفتُ النقاب عن حقيقة أنني كنت راغبة في إقامة مؤسسة تدريبية مستقلة تساعد الزبائن على تعظيم مردود حياتهم الشخصية والمهنية ذات يوم. أبلغت تشارلز بخطتي القائمة على التدرب لهذا الدور والشروع، في الوقت نفسه، بالكتابة عن تجربتي في ميدان الأعمال. أطلعني تشارلز، بالمقابل على ما كان يدور في رأسه تلك الأيام: كان صديق له يدعى ند، قد طلب منه أن يكذب مع أحد الزبائن. وحسب كلامه فإن تشارلز اضطر للامتثال لما طلبه ند لأن الأخير كان شخصاً غريب الأطوار وعديم الثقة بكل ما كان شركاؤه يفعلونه. وقد كان تشارلز آملاً في الشروع بإشاعة أجواء أفضل في العلاقة مع الرجل عن طريق إرضائه بهذه الطريقة. سألني تشارلز عن رأيي حول ما ينبغي عليه أن يفعله.

وعلى الرغم من أنني كنت مقتنعة بحسن نواياه وطيبة قلبه، فقد خشيت من إمكانية تعرض استقامته وسمعته للخطر مما جعلني أقول: «لست مستعدة لأن أفعل ذلك. أفضل أن أقول له: لن أكذب من أجلك، لأنك قد تفكر عندئذ بأن من الممكن أن أكذب معك». وبعد حوالى أربعة أسابيع جاءتني رسالة من تشارلز تقول: «أشكرك على تلقيني وأنا في وضعية منطوية على قابلية التدمير. عملت بنصيحتك، وزاد احترام الشريك لي فعلاً. وفي الاجتماع الأخير للشركاء ظل ند يسأل عن رأيي ويدلي بصوته بالاتجاه الذي أراه. أرجو أن تعلميني حين تقومين بإطلاقك مشروعك التدريبي».

على الرغم من أن أكثرنا نشأ على التحلي بالصدق في الكلام، فإننا، حين ندخل عالم الأعمال، نتعلم فنون غربلة الوقائع ونخلها بلباقة. فبعض المبادرون يتعلمون فن الأكاذيب البيضاء، أنصاف الحقائق، والصدق القائم على أساس الحاجة إلى الإرضاء. ما أكثر ما أرى المبادرين، حين يكونون وحدهم، مستمتعين بحرية اعتماد مواثيقهم الأخلاقية الخاصة لعدم وجود مرجعية عليا تتولى مهمة ضمان التزامهم الصدق. يتعين على المبادر أن يكون قوياً، واثقاً من نفسه، ومطمئناً حتى يتمكن من التمسك بالحقيقة، لأن الكذب بالغ السهولة واليسر. تكمن المشكلة في أن من المحتمل انكشاف الكذب فتتلاشى الثقة كلها. ثمة أسباب وجيهة وراء صمود القولين المأثورين التاليين أمام اختبار الزمن: «الكذب مرآة تفضح صاحبها» و«ليست عقوبة الكذاب في أنه لا يُصدَّق، بل في أنه لا يستطيع أن يصدق أحداً».

ومع ذلك عليك أن تتذكر أن قول الحقيقة **في الوقت غير المناسب ودونما ضرورة** قد لا يكون أقل ضرراً من الكذب. فالمبادرون الذين يبالغون في الانفتاح لإظهار مدى استقامتهم وتجنبهم لتمرير الأمور من تحت الطاولة ينزلقون إلى مهاوي الخلط بين الصراحة والصدق ويغرقون ما حولهم بطوفان من الاستقامة: «مؤخراً كانت الأمور بطيئة حقاً، وبالتالي فأنا أقدر مشروعك حقاً». قد تبدو هذه الصراحة منعشة بنظرك، غير أنها ستشكف عن حقيقة كونك بحاجة ماسة إلى العمل؛ وهذا وضع تفاوضي غير جيد وليس من صالحك أن تكون فيه.

ليست الأكاذيب منافية للأخلاق فقط، بل ويصعب تذكرها أيضاً! أعترف أنني أقدمت، في أيامي الأولى، على اقتراف كِذْبة بيضاء. أعتقد أنه كان يتعين علينا أن «نعزز» حجم ملاك العاملين عندنا حتى نصبح قادرين على المنافسة. وقد عقلنت الأمر زاعمة أنني كنت أمسّد الحقيقة، ولم أكن أكذب. وفي تلك الفترة كنا اثنين متفرغين تفرغاً كاملاً، وثلاثة متفرغين تفرغاً جزئياً، وعشرات من المساعدين الذين كنا نستخدمهم بين الحين والآخر. وبالتالي ألم يكن مبرراً أن نقول إننا كنا نشغل العشرات؟ وبعد وقت غير طويل بات صعباً تذكر الشركة التي كانت تعتقد بأننا نشغل عشرات المستخدمين، وتلك التي كانت تظن بأننا اثنان، وتلك التي كانت تعرف الحقيقة الكاملة. فأيقنت أن الالتزام بقول الحقيقة وحدها كان أسهل وأكثر اتصافاً بالصفة الأخلاقية بشكل واضح.

هذا وقد درج الصدق على مكافأتي باستمرار بفائدة موازية.

عثرت قبل بضع سنوات، مثلاً، على 250 دولاراً مع قسيمة حسم أجرة سيارة في مُغَلَّفٍ عند بوابة انتظار في أحد المطارات. فكرت، بالطبع، بجميع المطاعم الرائعة التي كنت أستطيع أن أتناول فيها طعامي في رحلة العمل هذه بفضل لُقْيَتِي المسروقة الجديدة، غير أن احتمال أن يكون المبلغ عائداً لأم متعطلة وحيدة في طريقها لزيارة ولد محتضِر في مستشفى بعيد بات يقض مضجعي. أخفقتُ ثمانية اتصالات هاتفية (منها ثلاثة فقط مجانية) مع خطوط جوية ووكالات تأجير سيارات في جعلي أقرب من معرفة صاحب المبلغ. أما في الاتصال التاسع فقد وجدتني متحدثة مع صاحب مؤسسة لتأجير السيارات كان بالغ التأثر بصدقي وأطال في الكلام وصولاً إلى تبادل العناوين والخلفيات. وبعد عدد من السنين وجدتني أتبادل معه المشورة في شؤون العمل. لو كنت موظفة شركة كبيرة لأدرك أنه كان يستطيع أن يثق بي ولكن ليس بالشركة بالضرورة. ونظراً لأنني كنت صاحبة مؤسسة صغيرة، فقد بادر فوراً إلى وضع ثقته بشركتي كلها لأنني أتولى إدارتها.

كيف تصف نفسك؟

حاول هذا الاختبار لتقف على مدى فاعلية مهاراتك التسويقية الأولية: اطلب من عشرة ونيف من الأصدقاء والمعارف. أعني جيرانك أو أهالي زملاء ابنك في المدرسة أو أولئك الذين تعرفهم عبر الفرق الرياضية أو الأندية الاجتماعية ـ أن يصفوا مشروعك باختصار.

هل كانت إجاباتهم مفاجئة لك؟ إلى أي مدى كانت أوصافهم

دقيقة؟ هل كانوا قادرين على وصفك بنجاح أمام من يلتقون بهم؟ أم أنك وجدت أنك تقدم قدراً أكبر من المعلومات أو شرحاً أسهل؟

قد تكون المشكلة ذات شقين:

1. لقد أهملت تطبيق «قاعدة الأقدام الثلاث». بما أن أداتك الترويجية والتسويقية الأولى هي شخصك، فإن عليك أن تبلغ كل من هو على مسافة ثلاث أقدام منك عن شركتك وخدماتها أو منتجاتها. سوف تقرأ المزيد عن كيفية التعامل مع الأصدقاء والأقارب في الفصل الثاني.

2. أخفقت في الحديث المركز عما تفعله بأسلوب واضح، سهل الفهم، وقابل للتذكُّر. وهذه المشكلة الثانية هي التي سنعالجها هنا.

يشكل وضع بيان وصفي عن شركتك عملاً ذكياً. صحيح أن معظم الناس يفهمون ما تقوم به الشركات الكبرى (منافسوك) لأن إعلاناتها الدعائية ذات التكاليف الباهظة تثقف الجمهور، غير أنك لا تتمتع بمثل تلك الميزة وبالتالي فإن عملية التثقيف لا بد لها من أن تصدر عنك بصورة مباشرة. ويتعين على بيانك الوصفي أن يجيب على أكبر عدد ممكن من الأسئلة التالية:

- من أنت؟
- ما العمل الذي تمارسه؟
- ما الانطباع الذي ترغب في تركه؟
- ما نوع الزبائن الذين تخدمهم؟

◆ ما الجهات التي تتنافس معها؟

◆ ما الذي يميزك عن منافسيك؟

◆ ما الفوائد التي يجنيها الزبون من خدماتك؟

يكمن اللُّغز في أن عليك أن تكون قادراً على إيصال هذا البيان خلال فترة خمس عشرة إلى ثلاثين ثانية، التي هي الفترة المطلوبة للانتقال من طابق إلى آخر في المصعد. لماذا؟ لأن تلك هي الفترة المتاحة في أي وضع تمهيدي للتحدث بوضوح عن نفسك وعن شركتك. إذا كنت قد أعددت بياناً قوياً، فقد يبادر أحدهم إلى المطالبة بسماع المزيد. فمن شأن التمهيد المثالي أن يأسر اهتمام السامع، أن يترك انطباعاً إيجابياً، وأن يوجد علاقة بينك وبين منتوجك أو خدمتك.

تبدأ عملية إيجاد فرصة وجيزة وقوية للتعارف، بالاهتداء إلى أوضاع أو مشكلات يعاني منها زبائنك المحتملون وتستطيع أنت أن تحلها. فإحدى القبعات الكثيرة التي أضعها على رأسي، مثلاً، هي قبعة أحد رؤساء مؤسسة رايت ديركشنز. كوم. وقد تكون مبادرتي إلى التعارف على النحو التالي: «إنني أحد رؤساء رايت ديركشنز. كوم، التي يشرفني أن أقول إنه المعهد الكتابي العملي الوحيد من هذا النوع. فنحن نوفر التدريب والمشورة، وما يقرب من أربعين حصة تدريسية على الهاتف والإنترنت لدفع الكُتّاب في الاتجاه الذي هم بحاجة إليه ويريدون السير فيه. إذا كنت تعمل معنا، سواء أكنت كاتباً أم متخصصاً في أي من المجالات، بحاجة لأن يكتب، فإنك سوف تعمل مع كُتّاب محترفين لتحقيق أهدافك الكتابية، بما في ذلك كل الأشياء بدءاً بكتابة نشرة إخبارية ناجحة،

أو نشرة تسويقية وانتهاء بإعداد كتاب ناجح أو رواية». وهكذا فإنني أبين أن شركتنا، تساعد في حل أية مشكلات يمكن أن يواجهها الناس على صعيد الكتابة.

ثمة قبعة أخرى أضعها على رأسي ألا وهي قبعة مدربة الأعمال أو الكتابة. فمهاراتي التدريبية متعددة الجوانب وسهلة التطبيق على جُل من هم بحاجة دون تمييز، وبالتالي فهل تنطوي ميادين تخصصي، خلال عملية التقديم، على أهمية توازي ما يفعله المدرب؟ لا بالطبع، لأن المدرب هو المحترف الوحيد المتدرب على التعامل مع سائر الأدوار العديدة التي يمكن لأي شخص أن يضطلع بها في ظل امحاء الحدود الفاصلة بين ما هو شخصي من جهة وما هو عملي من جهة أخرى في الحياة. غير أنني إذا ما اكتفيت بقول: إنني مدربة، فإن معارفي قد لا يدركون معنى ما أقوله، قد تكتشف، كما سبق لي أن فعلت، أنك بحاجة لامتلاك سلسلة من البيانات التقديمية لتنتقي منها أفضل أساليب الحديث مع الشخص الذي تهم بمخاطبته: «هل أنت مطلع على ما يفعله المدرب لرياضي معين؟ ومن ثم فإنك تعلم أن الرياضي الذي يمتلك القدرة على تسجيل الهدف أو كسب الميدالية، ولكن غياب المدرب الذي يوفر البنيان والتوجيه ويقدم التشجيع والقيادة من شأنه أن يجعل وصول الرياضي إلى تحقيق قدرته القصوى أمراً بالغ الصعوبة. إنني أفعل شيئاً مماثلاً خدمة للناس في حياتهم اليومية. ألن تكون سعيداً إذا توفر لك مدرب يلازمك ويساعدك في التركيز على أهدافك، وفي الوصول إلى أقصى ما يمكنك تحقيقه؟ ذلك هو ما أقدمه للناس». ومثل هذا الإيجاز والوضوح

يتيحان لأصدقائي فرص العثور على زبائن محتملين لي، لأنهم باتوا يستطيعون إيصال ما أفعله بأسلوب واضح. وهذا أمر بالغ الأهمية؛ فما من شيء يضاهي دفع الآخرين إلى نشر آيات الإطراء عنك في تحقيق عملية البيع بنجاح وكفاءة.

حين تسمع تلك العبارة الأمريكية العظيمة المتمثلة بـ «ما الذي تفعله؟» يكون أحد عوامل التكنولوجيا متمثلاً بالسؤال عما إذا كان الشخص المقابل مطلعاً على جملة المتاعب والمشكلات التي يعالجها مشروعك، فالمبادرة إلى تسليط الضوء على حقيقة أن مؤسستك تستأصل تلك المتاعب والمشكلات أو تحلها. إذا كنت متعهداً لبناء البيوت، مثلاً، فقد تطلق عبارة تعارف تقول فيها كلاماً شبيهاً بما يلي: «أنا متعهد بناء مساكن. هل انتبهت وأنت تمر بمنطقة سكنية جديدة في سيارتك إلى مدى تشابه جميع البيوت؟ لن تجد اسمي مرتبطاً قط بمثل هذه المباني، لأنني أصمم وأبني بيوتاً مفصلة بصورة فريدة وفقاً لأمزجة زبائني وشخصياتهم وحاجاتهم». ولدى سماعك لمثل هذا الكلام فإنك، وإن لم تكن الآن حائزاً على الموازنة اللازمة لبناء بيت، سوف لن تتردد في أخذ بطاقة هذا المتعهد للرجوع إليه مستقبلاً. فمثل هذا الكلام أقوى فعلاً بما لا يقاس مما لو اكتفى بإطلاق عبارة «أنا متعهد بناء».

ولو حظي متعهد البناء هذا بالوقت وبالآذان الصاغية للمستمعين لاستطاع متابعة الكلام قائلاً: «تبقى البيوت النموذجية داخل إمكانيات وموازنات الجميع. لا يعني الأمر أنها باهظة الثمن بالضرورة، يعني أنها نموذجية فقط. كان عندي زبون، مثلاً، أقدم

مؤخراً على. . .» ثم يذكر عملاً شبيهاً بما يمكن أن يراه مستمعوه عملاً يخصهم.

من خلال مناقشة ما فعله لأحد الزبائن، يكون متعهد البناء قد ألقى بطعم لن يزول من أذهان زبائنه المحتملين فترة طويلة من الزمن. فإضافة مثال تجربة أحد الزبائن توفر قصة أكثر غنى بالمعاني بما لا يقاس مما توفره الوقائع والأرقام التي يستطيع الناس التقاطها في أماكن كثيرة.

هاك مثالاً آخر عن وصف خدماتك على صعيد المشكلات التي تحلها؛ صديقة لي بالقرب من كليفلند بدأت مؤخراً خدمة نقل الأطفال من مكان إلى آخر. غير أنها لا تبادر، حين تقدم نفسها، إلى التطرق فوراً إلى حقيقة أنها تأخذ كذا دولاراً عن كل ميل من المسافة التي تفصل بين المكانين اللذين يتعين نقل الطفل من أحدهما إلى الآخر. بل تقول بدلاً من ذلك: «أساعد على التخفيف من أعباء الأمهات والآباء المشغولين العاجزين، بسبب العمل أو غيره من الالتزامات، عن التقاط أطفالهم من دور الرعاية النهارية، أو دروس الموسيقى، أو الأحداث الرياضية لإعادتهم إلى البيت. أقوم بنقل أولئك الأطفال من مكان إلى آخر، بموجب عقد يعفي الأبوين من أي قلق بشأن سلامة الطفل». ألا توافق أن هناك فرقاً كبيراً بين إبداء الاستعداد لمساعدة أم أو أب يتحايل أحدهما للتوفيق بين شروط العمل وظروف الحياة العائلية، وبين قولك إنك تنقل الصغار مقابل أجر؟

لقد سمعت بعضاً من عبارات التقديم الموحية والطريفة خلال السنين. قال لي صاحب مطعم مرة: «سأجعلك ضيفاً في حفلتك

الخاصة». وفاز بالصفقة. واستطاع صاحب محل لتنظيف الملابس أن يأسرني حين قال: «نحن لا نقطع الزوايا، نزيلها بالحك». وثمة أيضاً المبيد الذي يقول إنه سيضمن «معالجة كل ما يزعجك مثل القمل»، وشركة الرهن التي تزعم «من المفيد لنا أن نعفيك من الفوائد». حين تجتمع بأناس أذكياء من أمثال هؤلاء ـ شرط أن تكون أسعارهم وشهاداتهم مناسبة ـ تسارع إلى مكافأة روح الإبداع عندهم بصفقة، أليس كذلك؟

لا تكف عن تثقيف زبائنك الماثلين!

ثمة مثل دارج يقول: إن ثمانين بالمئة من مواردك ستأتي من عشرين بالمئة من زبائنك. ألا تدفعك معرفتك بهذه الحقيقة إلى إبداء الحرص على تذكير الزبائن الماثلين بجملة الخدمات أو السلع التي تقدمها؟

تلك الرسالة لن ينساها ثانية جاي ماسي رئيس شركة كوكو للتصاميم في بنساكولا الفلوريدية: «بعد أن قمنا بإنجاز نشرة مؤلفة من ثمان صفحات بالألوان لصالح مؤسسة تتعامل معنا، ذهبت المؤسسة إلى شركة أخرى طالبة مساعدتها في إنجاز صور استعراضية تجارية وإعادة النظر في شعارها. كان الخطأ خطئي أنا، إذ لم أقل لها بأننا وكالة تقدم جميع الخدمات. ولكن المؤسسة ما لبثت، لحسن الحظ، أن تراجعت حين علمت بأسعار الشركة الأخرى. وهي الآن تأتي إلينا كلما احتاجت إلى المساعدة في أي من ميادين التصميم؛ غير أنني أدركت مدى ضرورة تمكين زبائننا جميعاً من الاطلاع على جملة الخدمات التي نقدمها».

يقول جاي إنه أخفق في الإعلان عن أن شركته كانت وكالة تقدم الخدمات كلها؛ ومع ذلك فإنني أستطيع التأكيد أنك، حتى ولو استخدمت تلك العبارة، قد تجد الزبائن عاجزين عن فهم معناها. فقد درجتُ على إبلاغ زبائني بأن شركتي هي مؤسسة إدارة أزمات توفر الخدمات كلها. وكنت أدرك تماماً معنى العبارة وقدَّرت أن كل من يبحث عن خبرة في إدارة الأزمات سيفهم المعنى مثلي. تصوروا الرعب الذي أصابني حين جاءني ضابط الارتباط، فيما كنا نستعد لوضع خطة لصالح إحدى الشركات الكبرى في كولومبوس الأوهايوية، ليقول إنه يرحب بنا ويدعونا لا تباع الدورة التدريبية القادمة الخاصة بشرح الأزمات. فقد كان زبوننا قد تعاقد مع شركة أخرى لتدريب عناصر الاتصالات على أسلوب التعامل مع وسائل الإعلام الإخبارية خلال فترات الأزمة والطوارىء. وبعد أن علم زبوني بأن شرح الأزمات كان من اختصاصي وبأنه كان يستطيع أن يدخل تكاليف التدريب في العقد، أصيب بشيء من الإحباط. أما الدرس المستخلص من هذا كله فهو التالي: باستمرار، ولكن بلباقة ودبلوماسية، بيّن لزبائنك بوضوح المدى الكامل لخط خدماتك أو منتوجاتك!

من شأن الغرق الدائم في العمل دون أي لهو أن يجعل من أي مبادر شخصاً نكداً كثير الشكوى (نقَّاقاً)

ما الذي يدعوني إلى أن أتحدث عن تخصيص وقت للهو والاسترخاء في كتاب يدور عن العمل الجاد الذي يكفي لتمكينك من التفوق على منافسيك بالذكاء؟ تكمن الإجابة البسيطة في أنك، ما لم تهتد إلى نوع سليم من التوازن في حياتك، لن تحقق النجاح المطلوب مع زبائنك، كما لن تكون مثيراً لقدر كاف من اهتمامهم. فالحفاظ على توازن مستقر وموقف ثابت ينطوي على قدر غير قليل من الأهمية فيما يخص صحتك الشخصية وازدهار عملك. وبالفعل فإن من شأن العمل المتواصل أن يلحق الضرر والأذى بكل من سِمَتَيْ الإبداع والإنتاجية الضروريتين والجوهريتين لتحقيق النجاح.

تتمتع بوضع يفتقر إليه مستخدمو المؤسسات الأكبر المنافسة لك يمكنك من التعامل مع هذا الأمر؛ مضطر أنت لأن تتحلى بقدر أكبر من الاجتهاد والذكاء بالمقارنة مع أولئك لأنك تغطي جميع قواعد شركتك. إذا كنت صاحب مشروع تتم إدارته من البيت، فإن عليك أن تسترخي في المكان نفسه أيضاً. وبما أن الإنترنت وأجواء العمل الدولية يستدعيان أن تبقى على رأس العمل مدة أربع وعشرين ساعة في اليوم، قد تبدو محاولاتك الرامية إلى الاسترخاء محاولات غير ذات جدوى. وانطلاقاً من الوقت الذي

جرى تبريره على العديد من الرسائل الهاتفية والإلكترونية التي تلقيتُها من الأصدقاء والعملاء حول لقاءات ومقابلات بشأن هذا الكتاب، فإنني أميل إلى أن أقول إن العديد من المبادرين مثقلون بالعمل.

يتعين عليك أن تطبق المبادىء التالية:

◆ **اكتسب انضباطاً ذاتياً على صعيد الامتناع عن العمل.** حدثتني مستشارة مالية وقالت: «تعلمت منذ زمن طويل أن عليّ أن أبتعد عن عملي وأهتم بنفسي على المستويين الذهني والجسدي ثم أعود إليه. وإذا لم أفعل، فإنني سأفقد قدرتي على النجاح المتميز في التعامل مع الزبائن». وقد لاحظت أيضاً أن المحاولة الأولية للعمل في البيت كانت شديدة الوطأة عليها. «كان يتعين علي أن أعيد باستمرار تقويم ما ينبغي على أن أكون مشغولة به. كنت أتصارع مع نفسي كل فترة الصباح لأمتنع عن القيام بالمهمات المنزلية مثل التنظيف والاعتناء بالفِناء، ولكنني كنت أجدني، مع مرور الساعة السادسة، مضطرة لمصارعة نفسي ثانية والمسارعة إلى إنجاز أعمال التنظيف وترتيب الفِناء تلك بدلاً من الرد على اتصال واحد من زبون آخر».

◆ **حدِّد ساعات العمل والتزم بها!** إذا فعلت فإنك لن تقف عند حدود تجنب الإرهاق، بل وستتمكن من استئصال الانطباع الذي يقول إنك مجرد هاوٍ ولست صاحب عمل. فالمواعيد المنتظمة تنبىء زبائنك بأنك تتصف بالجدية فيما يخص العمل.

◆ **ضع حدوداً!** جاءني زبون تبادلت معه المشورة طالباً الاطلاع على خبرتي في مجال التسويق، غير أنني سرعان ما تصورت أنه كان مهدداً بالانسحاق تحت وطأة الإرهاق بسبب ذلك الكم الهائل من الأعمال التي كان يحاول إنجازها في يوم واحد. لقد علمت أنه كان بحاجة لأن ينظم جدوله الزمني إذا أراد أن يكون ناجحاً في التعامل مع التسويق. كان صاحبنا قد ترك عمله في الشركة ليتمكن من العمل في البيت، من تطوير مشروع في ميدان يشكل دافعاً له، من رؤية أولاده لفترات أطول، ومن امتلاك المزيد من القدرة على التحكم بحياته. ومع ذلك فإنه لم يكن يحقق أياً من أهدافه لأنه لم يكن يضع قيوداً على برنامجه. فمحاولة القيام بكل هذا أثقلت كاهله كثيراً حتى أصبح نكداً عصبي المزاج إلى درجة بات معها أولاده الصغار غير راغبين في وجوده، صار هو مستاءً من الساعات الضائعة، وأدرك أنه لم يكن متحكماً بحياته. كانت الورطة شديدة الإزعاج له هو لأنه كان مستشار ضرائب مما دفعه إلى أن يشعر بأن عليه أن يكون قادراً على الاحتفاظ بساعات عمل «منتظمة». ومعاً اجترحنا برنامجاً جديداً يناسبه هو كما يناسب أسرته. فهو يستيقظ مبكراً، لأن زبائنه يعرفون أنهم يستطيعون أن يطرقوا بابه أو يتصلوا به من الساعة السادسة صباحاً. ولدى حلول الساعة الثامنة يكون عاكفاً على تناول طعام الفطور مع ولديه قبل أن يغادرا إلى المدرسة في التاسعة. وفي الساعة الواحدة يشعر بالتعب جراء ساعات أربع من العمل الجاد، فيأخذ فترة راحة

منتصف النهار ويقطع مسافة خمسة أميال مما يساعده على استعادة شبابه وحيويته على الصعيدين الجسدي والذهني. وبعد ذلك يتناول طعام الغداء ويتابع العمل مدة ساعتين قبل عودة ولديه من المدرسة. ثم يتوقف لمدة ساعة عن العمل ليلعب معهما. وبعد ذلك يقوم بأعمال التصنيف والمهمات الإدارية التي يسهل قطعها حتى موعد العشاء. أما بعد العشاء مع أفراد الأسرة، فيتصل مع زبون على الساحل الغربي وآخر في آلاسكا.

◆ **غيّر نظرتك!** كان قد تعيّن على مستشار الضرائب أن يغير رأيه قبل أن تتاح له فرصة تقويم وضعه الجديد والانتقال إلى تشغيل مشروعه بنجاح. وبعد أن انتهينا من وضع برنامجه وقبل وضعه لهذا البرنامج موضع الاختبار، عبّر عن تذمره من حقيقة أنه كان سيعمل من الساعة السادسة صباحاً إلى الساعة التاسعة مساء كل يوم. وحين وضع البرنامج موضع التنفيذ اكتشف أنه كان، حين كان يعمل في الشركة، يستيقظ في السادسة على أية حال استعداداً لفترة عمل طويلة. كذلك لم يكن متاحاً له أن يتفاعل مع أفراد أسرته حتى الساعة السادسة مساء، بعد أن يكون قد هده التعب، فلم يعد قادراً على الاستمتاع بصحبة هؤلاء، فضلاً عن أنه لم يشعر قط بأية رغبة في ممارسة الرياضة بعد ذهاب الأولاد إلى النوم. أما برنامجه الجديد، فقد وفر له ما كان بحاجة إليه من الفترات الزمنية المقسمة، كما أجاد في تمكين كتلة الزبائن من الاستمتاع الأمثل بالعديد من القطاعات الزمنية.

◆ **وازن بين الأمور!** صحيح أن أحد الأشياء التي أحب القيام بها هو الكتابة، غير أنني أجد متعة أيضاً في إلقاء المحاضرات العامة وتقاسم معارفي مع الآخرين. وبالتالي فحين يطلب مني أن ألقي محاضرة أو درساً في أحد الصفوف المدرسية، لا بد للمبلغ الذي سأحصل عليه مقابل ذلك أن يكون مكافئاً للوقت الذي سأحتاج إلى توظيفه. فهذا يمكنني من التركيز على الكتابة، على تقديم المشورة، وعلى البقاء مع ولدي ماتيو. وحين يكون العمل منطوياً على السفر، أتأكد من أن الأجرة تبرر الفترة الزمنية التي سأغيبها عنه وعن العمل الذي أعشقه. غير أنني، حين أسافر، أحرص على الإفادة من الرحلة إلى الحدود القصوى. أقلب كلاً من الرحلات إلى عطلة صغيرة، لأنني راسخة الإيمان بأن الحياة إن هي إلاَّ سلسلة من اللحظات المقدَّرة حق قدرها. ولولا هذه الفلسفة مع بضع دقائق من التخطيط المسبق قبل كل من رحلات العمل، لفاتتني في الولايات المتحدة وكندا وحدهما جملة من اللحظات الممتعة والمثيرة مثل زخات المطر النيزكية التي تقطع النفس في ويسكونسن الشمالية الشرقية، منظر الحيتان على شواطىء مين، التزلج على الجليد في مركز أولمبي للتدريب بملو وكي، مقاعد أمامية متوسطة لمشاهدة شبح الأوبرا في تورنتو، العديد من العروض في برودوي، المعارض الفنية في فيلادلفيا، مجسمات لا تصدق تصور النظام الشمسي في شيكاغو أتلانتا، أفضل أنواع الأطعمة البحرية التي سبق لي أن ذقتها في بوسطن، المطاعم

الصينية في سائر الأماكن التي أزورها، وإحدى أكثر لحظات حياتي جدارة بالتذكر ألا وهي لحظة المشي على امتداد الرصيف الممتد في البحر في سانتا مونيكا خلال أمسية دافئة والانعطاف لرؤية ثلاثة مراهقين يعزفون معزوفة باتشل بل كانون بمفتاح دال على آلاتهم الموسيقية الوترية. كانت اللحظة بالغة الروعة إلى درجة أنها جعلت عيني تدمعان. فبدلاً من الندم جراء غيابي عن ولدي في تلك الفترات، استمتعت بها، مدركة حقيقة أنني سأكون لدى العودة أماً أفضل لحبيبي، لأن من المستحيل تعليمه فن تحقيق التوازن في حياته إذا لم أفعل ذلك بنفسي. وكذلك فإن هذه التجارب زودتني بالعديد من القصص والطرائف المثيرة والغنية بالمعاني التي أستطيع تقاسمها مع الزبائن على موائد الغداء.

- **برمج المهمات المتشابهة معاً!** تعتقد إحدى صديقاتي أنها اهتدت إلى الحل المنشود لمشكلات الأعمال المكتبية الخاصة بدار النشر عندها حين قسمت أيامها إلى أيام عمل من جهة وأيام مهمات خارج المكتب من جهة ثانية. ففي الأولى لا تغادر المكتب قط. أما في الثانية فتحشر جميع مواعيدها واجتماعاتها المؤجلة. تقول: «عندما أكون مشغولة بالمهمات والأعمال الخارجية يصاب برنامجي بالتشوش والارتباك، كما يحدث الشيء نفسه لقدرتي على التركيز. لقد نجحت في حل المشكلة عن طريق القيام بجميع المهمات في اليوم نفسه، متحررة للعمل المكتبي دون انقطاع في الأيام الأخرى».

◆ **حدّد أولوياتك!** أخيراً تعرَّف على أهم الناس في حياتك واعتن بهم. وفي صدر قائمة أولوياتي يأتي ابني ماتيو، وقد كان وضع شريكي السابق مشابهاً لوضعي من هذه الناحية؛ إذ كان مكرِّساً حياته كلها على ابنه آدم. كان يقول ذلك للجميع ويثبته بأفعاله وتصرفاته المرة بعد الأخرى، دائم الحرص على أن يكون في البيت أيام العطل الأسبوعية حيث كان آدم في البيت ـ بصرف النظر عن احتمال وجود أعمال دسمة ـ ليتمكن من الاستمتاع بصحبة آدم وليتمكن الأخير من الاستمتاع برفقة أبيه. والقصة نفسها تتكرر الآن مع شريكتي الحالية بيث. فأسرتها تأتي أولاً، ومن بعدها يأتي عملها.

ولتتدبّر مدرباً يرشدك!

فكِّر بمدرب تستأجره! لقد تحدثت عدداً من المرات عن عملية التدريب في هذا الكتاب، ولكن ما معنى ذلك؟ اسمحو لي أن أقول، قبل التفسير، إن هذا ليس إعلاناً دعائياً لأنك لن تكون بحاجة إلى استئجاري أنا. انظر إلى موقع WWW. Therapy World. com دبليو دبليو دبليو دوت ثيراني وورلد دوت كوم، أو WWW. Coach U. COM دبليو دبليو دبليو دوت كوتش دوت كوم على الأنترنت، تجد قوائم بأسماء مدربين قد يكونون متناسبين مع شخصيتك وحاجاتك المحددة.

يلوذ الناس بالمدربين طلباً للعون حتى يصبحوا أكثر تركيزاً وأوفر إنتاجاً. ما من رياضي، ممثل، أو فنان جاد يتوقع تقدماً ذا شأن دون وجود مدرب. فالمدرب يستطيع أن يغني حياتك عن

طريق مساعدتك على تحقيق التوازن بين حياتك الشخصية من جهة وتطور شركتك من الجهة المقابلة. وهو يستطيع أن يضفي عليك الموضوعية التي تلزمك لتحديد مدى قوة منافسيك ولوضع أهداف تمكنك من التنافس معهم.

وبفضل العمل مع المدرب ستعطي حياتك شكلاً بالغ الروعة وستغدو متوازناً، سعيداً، وغارقاً في المرح إلى درجة أن استقرارك سيصبح واضحاً أمام أنظار زبائنك الماثلين والمحتملين الذين سينجذبون إليك أكثر فأكثر.

وثمة سبب آخر يدعو إلى التعامل مع مدرب ألا وهو أن المبادرين لا يميلون، عموماً، إلى معالجة القضايا العملية، مثل المحاسبة وذاتية العاملين. لعل أفضل ما يمكنك شراؤه، هو توجيه مدرب موضوعي من خارج دائرة عملك يرشدك، ويحمّلك مسؤولية القيام بهذه المهمات، والتمسك بأهداف تضعانها معاً.

هذّب صنيعك قبل عرضه على الملأ!

بناء الصورة عبر الاتصال المباشر

ما زالت اللقاءات المباشرة، حتى في عصر التقانة المتقدمة هذا، تشكل اتصالات العمل الأكثر شعبية. وهذا يعني أنك ستكون، عاجلاً أو آجلاً، مضطراً للظهور أمام هذا الزبون أو ذاك. حاول أن يكون ذلك عاجلاً، لأن الطريقة المثلى لترسيخ

الألفة وبناء الثقة هي المصافحة وعقد المحادثة الشخصية.

تكمن المشكلة بالنسبة إلى العديد من أصحاب المشروعات الصغيرة في التحصن بسهولة داخل إطار نمط حياة المبادر ـ بملبسه غير النظامي، بأوقاته السائبة المراوغة، وبتحرره من قواعد المكاتب وأنظمتها الرتيبة ـ وصولاً إلى نسيان ضرورة التأنق عند القيام بزيارة مكتب إحدى الشركات. صحيح أن الفرادة والتميز الشخصي هما من الأمور العظيمة حين يكون وقتك ملكك أنت، غير أنهما لا يلبثان أن يتحولا، غالباً، إلى عائقين في ممارسة العمل وفقاً لثقافة المؤسسات النموذجية. خير لك، حين يكون الأمر متعلقاً بعملك، أن تولي عبارة «إن الطيور على أشكالها تقع» قدراً أكبر من الاهتمام. فمن شأن استيعابك لثقافة زبونك ـ من حيث المظهر، الحديث، الموقف، والتوجه العملي العام ـ أن يعمل لصالحك.

أين يجب أن تجتمع مع زبائنك؟

على الرغم من أن كثيرين من الأصدقاء الذين يعملون في بيوتهم سيخالفون رأيي، فإنني أعتقد أن عليك أن تتجنب استقبال أي زبون في بيتك إذا لم تكن شديد الاضطرار؟ فمنذ تلك اللحظة، لحظة قيام الزبون بزيارة بيتك، سيبقى زبونك يتصور بيتك عندما يراك أو يفكر بك. ما الداعي الذي يدفعك، دونما أية ضرورة، إلى تذكير زبونك بمدى صغرك؟

يقول آلان كاروبا من منظمة كاروبا التي هي مؤسسة علاقات عامة استشارية في مابلوود النيوجيرسية: «بصراحة لا أقوم قط

بدعوة أي زبون إلى مكتبي المنزلي، فأنا أشتغل بالخدمات، مما يجعلني أفضل إبقاء كل الأشياء في ملعب الزبون. إن مكتبي مجهز بما يجعله قادراً على الوصول إلى جميع الأمكنة في سبيل تحقيق أهدافه، وبالتالي فليس ثمة أية حاجة لجلب الزبائن إلى هنا».

أتفق مع كاروبا على أن «ملعب» الزبون أو «حَلْبته» هو المكان المثالي للاجتماع. فأنت تنفذ عملاً له، وبالتالي فإن الأفضل هو أن تتمكن من رؤية محيطه وأجوائه على أية حال، وخصوصاً في لقائك الأول. وإذا قمت بالمزيد من الأعمال فقد ترغب في الاجتماع في أماكن أخرى لأن المكاتب معرضة لاحتمالات المقاطعة.

ماذا تفعل إذا اقترح عليك زبون محتمل، لم يسبق لك أن التقيت به من قبل، وهو في مكانك «الخروج من المكتب»؟ ليكن ردك متمثلاً باقتراح مكان هادىء مثل مطعم أو مقهى. وأن تتناول طعام العشاء مع الزبائن أمر لا غبار عليه؛ بل هو شيء عظيم إذا كنت قادراً على تحمل العواقب برباطة جأش وأنت مفعم بالثقة. من الأسهل، أحياناً، أن تقيم علاقة مع زبون معين في ظل أجواء دافئة وسارة بدلاً من أجواء المكتب الباردة والعقيمة. لا بأس بستار باكس أو أي مقهى محلي موازٍ له، مثله مثل بار غداء في أحد الفنادق المحترمة.

فكِّر بالاجتماع على مائدة الفطور، بدلاً من وليمة غداء باهظة التكاليف، غير مقنعة، وهادرة للوقت. غالباً ما يكون الفطور متناسباً مع وقت الزبون أكثر من الغداء أو العشاء. وغرف الفطور

أو مقصورات ارتشاف القهوة في الفنادق هي أفضل أماكن اللقاء، لأنها ليست باهظة التكاليف فضلاً عن أنها أنسب من مطاعم الوجبات السريعة؛ أضف إلى ذلك أنها في متناول اليد وغالباً ما توفر أماكن إيقاف السيارات.

ومع ذلك فإن زبائن معينين يفضلون الأماكن الأكثر رسمية مثل المطاعم الأفخم. المهم هو أن تكون متأكداً من أن الجو سيساعد على المناقشة العملية. إياك أن تذهب إلى المطاعم الأعلى أسعاراً متوهماً بأنك ستؤثر على زبونك. فقد تبدو في نظره كما لو كنت شخصاً لا يعرف قيمة المال، مما قد يدفع الزبائن إلى التساؤل عما إذا كنت تبالغ في أسعار منتوجاتك أو خدماتك أم لا. وإذا كنت لن تكشف عن حقيقة أنك مجرد فرد أو صاحب عمل متواضع، فإنك قد تترك، أيضاً، انطباعاً بأنك لست مخلصاً لشركتك لأنك تبدد أموالها بقدر كبير من السهولة في أماكن باهظة الأسعار.

يمكنك أيضاً أن تفتح حساباً لدى مطعم أو نادٍ محلّي قريب. بادر إلى التعرّف على العاملين وحدِّثهم بإيجاز عن مواصفات الوجبات التي تريدها.

كُنْ سخياً مع العاملين في المطاعم؛ احرص على أن يكون (البقشيش) أكثر من 15 بالمئة على الدوام. فاستغناؤك عن عشرين بالمئة من الفاتورة الإجمالية مقابل الخدمة المريحة، مثلاً، يشير إلى أنك تشعر بما يكفي من النجاح حتى تكون كريماً. ولكن حذارِ من المبالغة في (بقاشيشك) إلى درجة تبدو معها متباهياً (أو ساعياً إلى الإجهاز على حسابك المصرفي!). ويحسن بك ألاَّ تلفت النظر إلى (البقشيش) عبر الحسابات الدقيقة المستغرقة

للوقت التي من شأنها أن تصرفك عن التركيز على زبونك.

وبطبيعة الحال فإن هذا كله ينطلق من افتراض أنك دائب على بناء علاقة مع زبون محتمل وافق على عقد اجتماع تتم فيه مناقشة خدماتك. أما إذا كنت أنت وزبونك المستقبلي غريبين عن بعضكما غربة كاملة، فما عليك إلاَّ أن تتجنَّب الغداء بهدف الترويج لخدماتك. فالناس لا يريدون أن يجدوا أنفسهم في وضع يجعلهم يظنون أنهم موشكون على سماع خطابات ترويجية ودعائية. يمكنك بدلاً من ذلك أن تدعو إلى حفلة غداء بهدف سماع الآراء والنصائح.

لدى الاجتماع بأي زبون للمرة الأولى أو العشرين

هَبْ أنك روَّجت لعملك بدهاء وبراعة. فقد قدمت بطاقتك العملية إلى الشخص المناسب في الشركة المناسبة، وها أنت ذا تتلقى اتصالاً هاتفياً من أجل البرمجة لاجتماع. تهانينا! كنت ناجحاً في تسريب معلوماتك، إذ وفَّرت ما يكفي من التفاصيل لإثارة الفضول، ولكن دون تمكين الزبون المحتمل من اتخاذ قرار قائم على الاطلاع قبل أن يجتمع معك.

ماذا تفعل الآن؟ هل ينبغي أن تقول إن أي وقت مناسب؟ هل يتعيَّن عليك أن تذهب إلى الاجتماع دون استعداد يمكنك من تقديم وجهة نظر جديدة؟ هل يجب عليك أن تعِد بالشمس، بالقمر، وبالنجوم إذا كان هدف الطرف المقابل محصوراً باستخدامك أو بشراء بضاعتك؟

من الواضح أن تلك أساليب قائمة على التضليل. صحيح أن معرفة **ما لا** ينبغي فعله أمر سهل، ولكن الوقوف بدقة على ما يجب فعله ليس بالسهولة نفسها. هاكم فيما يلي بعضاً من أسرار المهنة:

- **لا تبالغ في البقاء بين الأيدي!** عليك أن تتذكَّر أن من المفروض أن تكون مشغولاً وناجحاً. ما من أحد يريد أن يتعامل مع شخص معوز. فلدى قيامك بتحديد موعد لقاء مع أحد الزبائن المحتملين، لا تهمل مفكّرتك ولا تقل: «أي وقت في الأسبوع القادم سيكون مناسباً». فحين تفعل ذلك فأنت توحي بأنك متعطل دون عمل آخر. بادر، بدلاً من ذلك، إلى سحب مفكرتك من جيبك أو حقيبتك وقُلْ بعد النظر إليها: «سأكون قادراً على التفرغ للاجتماع بك يوم الاثنين بين الواحدة والثالثة، أو الخميس بين التاسعة والحادية عشرة. فأيهما يناسبك؟».

- **حدِّد مواصفات الزبائن المحتملين بصورة مسبقة!** سَلْهُمْ عما إذا كانوا في وضع يمكنهم من اتخاذ قرارات شراء تخص منتوجاتك أو إبرام عقود بشأن خدماتك إذا استطعت أن تقدم لهم عرضاً عملياً بأسعار مناسبة. إن من شأن ذلك أن يجعل أي زبون محتمل يحترم حرصك على وقتك.

- **ولتكن بطاقات العمل الحديثة المرهنة في متناول اليد!** حذار من تقديم بطاقات شُطبت منها معلومات معيَّنة. فالشركات الكبيرة تستطيع عموماً، أن تؤمن بطاقات مرهنة بسرعة كبيرة، لأن العديد من الشركات تتوفر على أقسام

طباعة خاصة. إن من شأن استخدامك لبطاقات فات وقتها أن يجعلك تبدو صغيراً.

- **تآلف مع زبائنك المحتملين!** حاول التعرف على شخصياتهم، ثم بادر إلى تعديل سلوكك بما يزيد من فرص التوافق والانسجام. ولكن خذ التحذير التالي مأخذ الجد: لا تكن صاحب عمل متملقاً (ماسح جوخ)؛ حاول، بدلاً من ذلك، أن تبدي قدراً معيناً من اللامبالاة. لا بدَّ لك، بطبيعة الحال، من أن تظهر حماساً لعملك ولما تقوم به، غير أن عليك أن توازن بين ذلك وبين الظهور بمظهر المبالغ في التهالك من أجل الحصول على صفقة معينة. من الصعب أن تبدو ميالاً إلى اللامبالاة حين لا تكون كذلك حقاً. غير أنك ستكون مرغوباً أكثر لدى الزبائن المحتملين حين يعتقدون بأن حاجتهم إليك أكثر من حاجتك أنت إليهم. فالمبادرون الذين يبالغون في التملّق، في المرونة، في الانحناء، وفي التهالك نادراً ما يحصلون على العمل، لأنهم يبدون متهورين بسبب اليأس، «مستقتلين». قم بالعمل وفقاً لشروطك، ولكن أكِّد أن ممارسات عملك وأسعاره معقولة وقادرة على المنافسة.

- **تذكَّر أن عليك أن تبيع الفوائد والقيم دون الاكتفاء بالصور وحدها!** في اللقاء الأول كرِّس ثمانين بالمئة من الوقت على ما يحتاج الزبون إليه لاستئصال مشكلات الشركة أو تحسين الوظائف، وعشرين بالمئة من الوقت فقط على شرح خدماتك ومنتوجاتك أنت. كن حريصاً على مناقشة

النقاط التالية حتى إذا لم تتم إثارتها بصورة محدَّدة:

ـ ما الخدمات والمنتوجات التي توفرها؟

ـ ما الفوائد التي تنطوي عليها منتوجاتك؟

ـ كيف ستستفيد الشركة من خدماتك؟

ـ كيف سيتمكن ضابط الارتباط، ممثل الشركة، من تحقيق الربح من خدماتك؟ (هل ستجعل أعباءه أخف، أسهل، إلخ...)

ـ كيف سيكون العمل معك؟

ـ متى سيتم تحقيق هذه الفوائد والمنافع؟

ـ ما نوع الضمانات، المتابعة، أو خدمات الصيانة التي تقدمها؟

◆ **تعلَّم كيف تهتم بالآخرين بدلاً من الاكتفاء بإثارة اهتمامهم!** أكثر من الإصغاء وقلِّل من الكلام! كان هذا هو الدرس الذي تعلَّمه مؤسِّس شركة أوريجينال أمريكان سكونز في أوك بارك الايلينوية التي بلغت مبيعاتها من المواد المخبوزة في العام الماضي خمسة عشر مليوناً من الدولارات، جيف هوبماير الذي يقول: «أميل إلى الكلام دون إصغاء، والشركات الكبرى تريد منك أن تصغي أولاً. اكتشفتُ أن المبالغة في الإلحاح على الشركات الأكبر لفرض منتوجاتي وبرامجي عليها كانت تفضي إلى إلحاق الضرر بوتيرة العمل. فإحدى الشركات أنفقت مبلغ 187.000 دولار على جماعات التركيز لإبلاغي بموافقتها على بيع بضاعتي المتمثلة بالكعك. وقد أدى ذلك إلى أن أفقد صوابي». أما

الآن فإن هذا المبادر المتنور، صاحب الخبرة، يقول إنه لا يعرض المبيعات إلاَّ بعد الوقوف على حقيقة: «إنني أستطيع عبر الإصغاء أن أطلع بقدر أكبر من الدقة على واقع زبائني ومطالبهم بما يمكنني من زيادة المبيعات». وبعد ذلك فإن جيف باع الشركة إلى مؤسسة هافي فود سيرفيسيز.

- **كن إيجابياً!** العمل «جيِّد» باستمرار. وحين يكون عظيماً قل إنه «عظيم!». ومع ذلك لا تنس أن اعتزازك بنجاحك أمر مقبول شرط عدم المبالغة. فالناجحون هم الأقل تبجحاً في الغالب. حين يكون العمل سيئاً ومتدهوراً فأنت «مشغول جداً». وعندما يكون العمل واقفاً فإن من الأفضل أن تكون مشغولاً بالترويج للمزيد من العمل!
- **اعتمد صيغة الجمع إذا كان ذلك ممكناً!** تحدَّث عن شركتك قائلاً شركتنا نحن بدلاً من شركتي أنا. ولدى مناقشة المهمات الإدارية أو الأعمال الثانوية الأخرى مع هذا الزبون أو ذاك إياك أن تقول: «سأفعل هذا». بل قل: «سأجعلهم يفعلون هذا» أو «سوف نهتم بالأمر».
- **لا تشتم!** إذا كنت تظن أن الشتائم والعبارات البذيئة تزيد من قوة ما تريد قوله فأنت على صواب، لأنها تفعل ذلك حقيقة. إنها تؤكد أنك عديم الثقافة والتهذيب. درج أحد أساتذة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية على قول ما يلي: «إن التجديف هو التعبير الصارخ عن الجهل».
- **ارفع من شأن الشركة قبل أن تطري على شخصك!** يُتوقَّع من المستخدمين التابعين لشركات أكبر أن يفعلوا ذلك.

◆ **حافظ على استقامتك!** لا تتنازل عن أجورك، عن نصائحك، أو عن مبادئك في سبيل كسب أي زبون أو صفقة. لا غبار على المساومة إلى حدود معيَّنة، غير أن عليك ألاّ تقبل بأي اختزال لأجرتك ما لم يكن الزبون المحتمل مستعداً للقبول بقدر موازٍ من الاختزال في مدى العمل أو كمية البضاعة المقدمين مقابل تلك الأجرة. أما الاستثناء فمن شأنه أن يتم في الأوقات التي تعتمد فيها تنزيلات معيَّنة مثلما تفعل حين تعلن عن البيع بخسارة. وفي هذه الحالة فأنت تبيع بسعر يمثل خسارة بالنسبة لك ولكنها خسارة متعمدة تستهدف اجتذاب الزبائن إلى مخزنك أملاً في أن يقوموا بشراء حاجيات إضافية.

◆ **تعرَّف على ما هو مشترك بينك وبين زبونك والفت النظر إليه!** يكمن الهدف في بناء الثقة للسببين التاليين: 1ـ نثق بأولئك الذين يحبوننا أكثر من الآخرين، و 2ـ نثق بأولئك الذين نستطيع أن نتفق معهم. وانطلاقاً من معرفة هذه الحقيقة، بادر إلى تذكير زبونك المتوقع بأوجه الشبه بينكما. فمن شأن ذلك أن يضع الزبون في وضعية القبول بما يطلق الآلية التي لا تلبث أن تتمخض عن الثقة. وحتى قولك «إنه يوم رائع، أليس كذلك؟!» أو «من الواضح أنك تستفيد من كل فضاءات هذا المكتب» من شأنه أن يجعل الزبائن يبادرون إلى التفكير على النحو التالي: «إذا قلت نعم، فأنا أوافق بصورة واضحة، وإذا وافقت فلربما أستطيع أن أضع ثقتي بهذا الوضع».

ومع ذلك فإن صديقي غاري يشير إلى ضرورة الحذر لدى انتقاء نقاط «الموافقة» التي يمكنك أن تدعمها وتؤيدها في الحديث. يروي قصة طريفة حصلت معه لدى قيامه بالتعامل مع وسيط إحدى شركات الضمان قائلاً: «لاحظت موضوعاً بحرياً في مكتبة، فسألته عما إذا كان من هواة ركوب الزوارق. أجاب الرجل بـ «نعم» وتابع يحدثني عن زورقه الشراعي مدة عشر دقائق. وأنا لا أعرف أي شيء عن هذه الزوارق الشراعية، وبالتالي فلم أستطع أن أطرح أية أسئلة جديدة نتيجة جهلي المطبق. اضطررت لأن أبقى مصغياً منتظراً أن تتاح لي فرصة أستغلها لأتحدَّث عن شركتي. غير أن ذلك لم يحصل. وبعد فترة من الزمن أدرك أنني لا أعرف شيئاً عن الموضوع وطلب مني بحرج أن أُفصِح عما جئت لأقوله له. لم أحصل على تلك الصفقة.

- **كن صريحاً!** إذا علمت أن زبونك المحتمل يستطيع أن يحصل على خدمات معيَّنة بقدر أكبر من الكفاءة أو بتكاليف أكثر ملاءمة وأن هناك احتمالاً قوياً بظهور تلك الحقيقة بشيء من التقصي، فبادر أنت إلى إيراد تلك المعلومات. قد تضحي بهذه الصفقة، ولكنك ستنجح في بناء الثقة. لا تخفْ من الإتيان على ذكر منافسيك والحديث عنهم بطريقة إيجابية، كأن تقدم معلومات مرجعية ثانوية عنهم. فاستعدادك لأن تفعل ذلك من شأنه أن يجعلك تبدو آمناً مطمئناً، وسيجعل الآخرين يبدون أكثر قلقاً واستنفاراً.

- **لا تمثل دور المغفل!** إذا ما طرحت عليك أسئلة معيَّنة عن أجواء المنافسة وأنت تعرف الأجوبة، فبادر إلى المشاركة في النقاش بطريقة محترفة. فزبائنك يريدون أن يتأكدوا من أنهم يبتاعون سلعهم أو خدماتهم من شخص مطلع وقادر على المنافسة.

- **شارك في المناقشات الجماعية!** من المناسب أحياناً أن تتم مناقشة معلومات بيئية خاصة مع الزبائن، كما في حال تناول طعام الغداء حين يتوقع الجميع أن يسمعوا قصصاً عن العمل. غير أن عليك أن تتذكَّر أن من شأن كل تعليق تدلي به أن يكشف عن أحد جوانب آلية العمل الداخلية لشركتك. وبالتالي فإن المطلوب هو أن تتحدَّث، مثلاً، عن محاسبك أو عن قسم المحاسبة في شركتك، بدلاً من الإشارة إلى متاعبك الناجمة عن إنجاز قسائم الضرائب. يتعين حتى على شكاواك أن تمكِّن شركتك من أن تبدو كبيرة.

- **إياك أن تتجاهل أحداً!** من السهل أحياناً، لدى السعي إلى التأثير على شخص معيَّن في جماعة محدَّدة، أن يتم إهمال أشخاص آخرين. فقبل حوالى عام، كنت جالسة في مطعم فطور أحد الفنادق ببوسطن مع صديق يملك عدداً من المنشورات التعليمية. اقترب شاب من مائدتنا، أومأ لي، وبدأ يروِّج بإلحاح لفكرة قصة متعلقة بقيامه هو بإجراء دراسة عن نجوم الرياضة على مسامع صديقي. كان يريد أن يبيِّن للشبيبة الأمريكيين مدى تعرض أبطال الرياضة للتغيّر مع اكتسابهم الشهرة. لاحظ صديقي أنني تعرَّضت للتجاهل

الكامل من جانب هذا الشاب المستغرق في مونولوجه؛ وعلى الرغم من أنه لم يكن مذنباً فإن صديقي اعتذر لي فيما بعد. وقد وفَّر لي ذلك فرصة إطلاعه على قصة اضطراري في أيامي الأولى كمراسلة للقيام بإحدى مهماتي الأولى المتمثلة بمقابلة مبتدىء، عصبي المزاج، خجول من شركة بالتيمور أوريول كان يحاول الترويج لمادة الحليب في أولى مهماته الرئيسية الناجحة. لم يكن هذا الشخص إلاَّ كارل ريبكن المشهور الآن. جعلتنا القصة نضحك كثيراً ولكن على حساب الشاب لسوء الحظ (ودونما قصد). كان المسكين قد تجاهلني مفترضاً عجزي عن مساعدته في بلوغ هدفه.

◆ **حلِّل عوامل الأسعار بعمق!** لدى قيامك بحساب الأجور احرص دائماً على إيراد رقم غير مدوَّر. قل، مثلاً، إن الأجرة ستكون 7465 دولاراً بدلاً من 7500 دولار. فتلك هي الطريقة التي تمكنك من جعل أسعارك تبدو محسوبة ومحلَّلة بدقّة.

◆ **ليعلم زبائنك المحتملين ما تنتظر منهم أن يفعلوه!** وهذه القاعدة تنطبق على المبيعات عبر الهاتف وعن طريق البريد المباشر أيضاً؛ قد لا يكون الناس واثقين من الخطوة التالية التي يتعيَّن عليهم أن يخطوها، فاقترح أنت حلاً معيَّناً! يتعيَّن على البريد المباشر، مثلاً، أن يقول لهم «إملأ البطاقة المرفقة وأعدها إلينا» أو «زر موقعنا على شبكة الإنترنت دبليو دبليو دبليو دوت ذَغودغايز دوت كوم». أما إذا كنت في لقاء شخصي وتمكَّنت، لتوّك، من إقناع زبونك المحتمل بشراء

خدماتك، فحاول أن تقول له: «إذن بادر، بكل بساطة، إلى إصدار أمر شراء مع حلول يوم الجمعة فنتمكَّن نحن من بدء العمل يوم الاثنين». تكمن القضية في جعل التعامل معك واتخاذ الخطوة التالية اللازمة لذلك، أمراً سهلاً إلى أقصى درجة ممكنة بالنسبة إلى زبونك المحتمل. وحتى حين تكون متأكداً مما يفكِّر به الزبون، قدِّم اقتراحاً عملياً وقل: «سأتصل بك يوم الجمعة؛ يمكنك حتى ذلك الوقت أن تتصل بمن يعرفونني وتكوِّن فكرة عن مدى سهولة إطلاق هذا المشروع».

◆ **عند الاتصال بعد الاجتماع، لا تسل عن العمل أو عن قرار معيَّن!** قد يوحي ذلك بأنك متلهِّف «مستقتل». حاول بدلاً من ذلك، أن تجد سبباً آخر، شرط أن يكون وجيهاً، لاتصالك ـ يمكنك أن تطلب معلومات جديدة، تفسيراً لعبارة واردة في الأوراق الخاصة بشركة الزبون أو وضعه ـ واستخدمه مقدمة لاتصالك.

◆ **إياك أن تبدو رخيصاً!** لا تنبهر بمكتب الزبون، أثاثه، معداته، سياراته، بيته، إلخ... لا غبار على التعبير عن الإعجاب والتعليق؛ غير أن من شأن إظهار قدر مفرط من التقدير والتثمين لشيء مرغوب فيه، أن يكون سلوكاً غير لائق ومؤشراً على وجود الحسد أو الغيرة. يتعيَّن عليك أيضاً ألاَّ تطلب ألواحاً، أوراقاً، أقلاماً، وما إليها من الزبون. فلو كنت تعمل لدى شركة كبيرة، لكنت مزوَّداً بجميع المعدات واللوازم المكتبية الرائعة أيضاً.

- **لا تبدِّد الوقت على المبالغة في شرح أفكارك، أو الاعتذار عنها، أو تبريرها!** فمن شأن ذلك أن يؤدي إلى نسف صورتك الواثقة والقوية. والتصريحات الوجيزة الواقعية التي يتم إطلاقها بلغة الجد الواثقة هي الطريقة الأنجح للوصول إلى الغاية المرجوة.

- **تحدَّث عن نجاحات سابقة، لا عن زبائن محدَّدين!** فزبائنك المحتملين قد يفترضون، إذا كنت الآن عاكفاً على الحديث عن زبائن سابقين، بأنهم سيكونون موضوع نقاشات في المستقبل.

- **كُنْ مهذباً ولبقاً!** من شأن أن يكون مشروعك ملكاً خاصاً لك أنت أن يترك انطباعاً إيجابياً، أما أن تكون أنت ملكاً لمشروعك فليس كذلك تماماً. فبعد أن تقيم علاقة معيَّنة مع أحد الزبائن، تجنَّب الكلام عن العمل كل الوقت. فأحد دلائل النجاح هو تحقيق التوازن الصحي بين الجد واللعب. وهذا أمر بات الآن صحيحاً بصورة استثنائية. فحين كنتُ في أوج إدارتي لشركتي، كنت أستمتع بجمع الأشياء وبرؤية ما يمكن ابتياعه بالمال. أما الآن فأصبحت، مثل العديد من الناس الآخرين الذين ألتقي بهم، أكثر اهتماماً بجمع التجارب ومراكمتها بدلاً من الأشياء. فالتجارب تجعلك شخصاً أكثر إثارة للاهتمام وأوفر تهذيباً كما تبقي ذهنك حاداً ومتوازناً قابلاً للعودة إلى العمل عندما تكون جاهزاً.

- **لا تكن ثرثاراً!** تعلَّم فنّ الإفادة من الصمت! من المؤكَّد أنك لا تريد أن يعتقد زبائنك أنك لا تخرج قط أو بأنك لا

تجد أحداً تتحدَّث معه. فالعديد من المشروعات المنزلية تخفق لأن أصحابها يملُّون العمل الفردي. ونحن جميعاً بحاجة لسماع الأخبار المثيرة حين يكون العمل مزدهراً ولسماع أشكال الشكوى حين يكون العمل راكداً. ونكون أيضاً بحاجة لأن نتحدث مع الآخرين لإضفاء الصفة الإنسانية على عملنا، للتواصل مع النظراء، وللتأكد من سلامة نظرتنا إلى الأمور. ومع ذلك فإن عليك ألاَّ تلوذ بأي من زبائنك بحثاً عن تلبية هذه الحاجة؛ يجب أن تسعى، بدلاً من ذلك، لأن تهتدي إلى ضالتك عند إحدى جماعات الدعم، عند الزوج، أو عند صديق تتحدَّث معه.

عندما تقرر تجاهل التوجيه آنف الذكر وتبادر إلى تقاسم النجاحات أو الشكاوى، كن واثقاً من أن كلامك كله ذو علاقة بالشركة ومصمَّم بما يجعله قابلاً لإظهار شركتك على أنها شركة أفضل من غيرها وناجحة. أما الكلام عن جدتك، عن الخادمة، عن المربية، عن المدرِّب الشخصي، عن مستشار الاستثمارات، عن السيارة الفاخرة، أو الرحلة الباذخة، على مسامع شخص قد لا يكون قادراً على التمتع بتلك الأشياء، فلن يكون إلاَّ كلاماً فظاً، وبالغ الوقاحة.

وإضافة إلى الموضوعات آنفة الذكر تجنَّب المواضيع التالية في أثناء كلامك مع جميع الزبائن (ومعظم الزملاء، أيضاً):

ـ الرواتب (راتبك أنت وراتب زوجك).

ـ الاستثمارات الرئيسية.

- حالات الإفلاس والمشكلات المالية الأخرى.

- تفاصيل الطلاق.

- الشؤون المحرمة.

- أسرار العاملين لدى أحد الزبائن.

- وجهات النظر المتطرفة أو التفصيلية حول الدِّيْن والسياسة.

- أسرار الزبائن، شكاواهم، وخططهم.

- معلومات إنتاج الشركة المكتومة (الخاصة بك أنت أو بزبونك) مثل التكاليف الفعلية للمواد الخام الداخلة في تصنيع بضاعة شديدة الرواج.

- أشكال الأذى الناجمة عن المنافسة.

- أرقام المبيعات (أحياناً).

- الأسعار المخفضة التي قدمتها لزبون آخر.

- المنتجات الجديدة التي لم يتم عرضها بعد.

- المقالات أو الكتب التي لم تُنْشَر بعد.

- المدفوعات، التغطية، أو الفواتير الطبية.

وأخيراً، إياك ثم إياك، ثم إياك أن تطلق ملاحظة قد تبدو:

- عنصرية.

- جنسية (شبقة).

- بذيئة.

- جارحة.

ـ استفزازية.

ـ بعيدة عن الاحترام.

ـ موحية بأي شيء آخر عدا العمل.

لعل آخر ما تريده هو أن تكون متهماً بالتمييز أو التحرُّش الجنسي أمام المحاكم. وحتى حين لا يبادر الطرف الآخر إلى إقامة دعوى فإن صورتك سوف تعاني من التعليقات أو أشكال السلوك غير المناسبة.

ابذل جهداً في سبيل الاتصال مع جميع المستويات. فالاستناد إلى قاعدة زبائن ممتدة من الأكثر شهرة إلى المغمورين كلياً، تمكّنت من اكتساب القدرة على احترام الجميع وتعلَّمت أسلوب الترابط مع كل زبون بالطريقة التي تلبي حاجاته الفردية بأفضل الأشكال. أضف إلى ذلك أن من شأن الزبون المتواضع اليوم أن يكون زبون الغد المشهور.

ما الذي ينبغي أن ترتديه حين تلتقي بالزبائن؟

في أيام أزياء العمل العرضية هذه يصعب على المرء أن يحدِّد الملابس المناسبة لأي من الأوضاع المكتبية. ولكنك، لحسن الطالع، تستطيع أن تسأل زبائنك المحتملين عن الزي العملي الذي يرتدونه في مكاتبهم. أما إذا لم تستطع أن تفعل ذلك، فإن القاعدة المثلى تقول بأن ترتدي ملابس أفضل بدرجة واحدة من الملابس التي تعتقد أن زبونك سيرتديها. ففي حال جهلك ليكن خطؤك باتجاه التحلي بقدر أكبر من الصفة الرسمية. وصديقي غاري يميل

إلى المبالغة في اعتماد الأسلوب الرسمي في العمل لأنه يحرص على التعبير عن الاحترام لزبائنه. فهو يقول: «أشتري بِذَلاً (أطقماً) من ذوات الألف دولار لأنني أستطيع، ولأنها تجعلني أشعر بالنجاح. أضف إلى ذلك أنني أشتري أحذية بالي لأنها مريحة. وتبدو كما لو أن سعرها يصل إلى 400 دولار. لا تتح لأحد فرصة خداعك! فأولئك الذين يرتدون ملابس باهظة الثمن، مثل (أطقم) المحافظين، قد يسمعون عبارات الاستهزاء والسخرية بين الحين والآخر، ولكن هذه الملابس تشعرك بأنك ناجح وتجعلك تبدو ناجحاً، والناس يشترون من الرابحين». ومن المؤكد أن غاري يعرف ما يناسبه؛ فقد تمكَّن من إكساب شركة اتصالاته البعيدة أكثر من عشرة آلاف زبون في غضون سبع سنوات.

أما صديقي جاي ماسي فقد درج، على النقيض من ذلك، على ارتداء ما (هبَّ ودبَّ) والذهاب بالسراويل القصيرة إلى اجتماعات العمل. فجاي، الذي هو رئيس رابطة تصاميم كوكو في بنساكولا الفلوريدية وضابط الارتباط الرئيسي مع الزبائن، يقول: «نحن نخالف جميع القواعد الخاصة بما يجب أن تكون عليه عملية التسويق الناجحة. فأنا لا أحاول أن أمارس تأثيراً على أي زبون جديد، من خلال ارتداء بِذْلَة ألبسة جديدة، أو تزيين رسغي بساعة رولكس. أحاول أن أكون طبيعياً تماماً، أن أظهر على حقيقتي. فأنا أعلم أنهم إذا ما استأجروا شركتي، فإن السبب هو إعجابهم بما في رأسي، بما يخرج من فمي، أو بما يعرضه مَلَفُّنا».

ربما كان جاي قادراً على قول هذا لأنه يعمل في ميدان قائم على الإبداع، أو لأنه يعيش في فلوريدا، في حين يعمل جاي

غاري، في مجال الاتصالات البعيدة ويقيم في بوسطن. فخط عملك وموقعك الجغرافي من شأنهما أن ينطويا على قدر لا يستهان به من الاختلاف. ومع ذلك فإن عليك، حين تبقى متردداً، أن تخطىء باتجاه اعتماد الملابس المحافظة. أما حين يكون الأمر متعلقاً بشراء ملابس العمل المؤلفة من (الأطقم) والمعاطف، فإن القاعدة المثلى هي الاستمرار في التمسك بالألوان التنفيذية. من المتعذر أن تقع في الخطأ إذا وقع اختيارك على أحد الألوان التالية: وبر الجمال، البحّارة، الأسود، أو الرمادي.

لتكن حاجياتك الإضافية من نوعية ممتازة!

جنباً إلى جنب مع السمات الشخصية التي تحملها معك إلى الاجتماعات كلها ـ أعني سمات الحماس، الذكاء، المثابرة، الصبر، الدعابة والدفء ـ يكون من المفيد أيضاً أن تحمل معك الأشياء المناسبة (أو اللعب كما يسميها معظم المبادرين). هل توجد ثقوب في مظلتك؟ هل يبدو معطفك شبيهاً بمعطف التحرِّي كولومبو؟ إذا كان الأمر كذلك، فقد آن أوان تغييرهما واستبدالهما. فكل غرض تستخدمه، تحمله، أو مركبة تسوقها يترك انطباعات محدَّدة عن سنك، جنسيتك (قوميتك)، مستواك الاجتماعي ـ الاقتصادي، موقعك الوظيفي، مدى اطلاعك على التكنولوجيا الراهنة وارتياحك إليها، ذوقك، وقدرتك على المحاكمة، التي تشكِّل، في الوقت نفسه مرآة تعكس صورة شركتك.

عاين ما تكشف عنه حقيبتك حين تفتحها. كن حريصاً على بقاء حاجياتك الثانوية في وضعية جيدة وحديثة أيضاً. تأكَّد من خلوّ حقيبتك من أشياء مثل وجبة غداء ملفوفة بورق أسمر، عطور، رذاذ منعش، كتب لا علاقة لها بالعمل، مواد استفزازية، أو كتيبات تحمل عنوان **كيف تؤثر على زبونك؟!**

تعامل مع برامج النشرات الدائمة كلها إذا كانت طبيعة مشروعك تشي بإمكانية اجتذاب زبائن على الصعيدين القومي الشامل أو الدولي. املأ محافظ البطاقات في حقيبتك بهذه البرامج التي تقفز إلى ساحة الرؤية فور قيامك بفتح حقيبتك. لقد اشتريتُ محفظة بطاقات جلدية مطرَّزة لأحفظ فيها جميع بطاقات الفنادق والنشرات الدائمة بمبلغ يقل عن ثمانين دولاراً، إلاَّ أنها تبدو كما لو كانت تساوي أضعاف ذلك المبلغ.

إذا كنت معتاداً على فتح مفكرة يومياتك أمام زبائنك، فاحرص على وضع إشارات بقلم رصاص (رموز تخصك) على العديد من البنود التي من شأنها أن تجعلك مشغولاً كما أنت. وللتمييز بين ما هو عمل فعلي وبين ما ليس كذلك، استخدم ألواناً مختلفة من الحبر أو طريقة رتيبة محدَّدة لبيان الملاحظات التي لا علاقة لها بالأعمال. أضف الرقم واحد أو أية إشارة مميَّزة أخرى، مثلاً، إلى جملة ملاحظاتك الشخصية؛ مع الانتباه إلى ضرورة عدم وضع المواعيد في هذا التصنيف.

تزوَّد ببطاقة تحمل اسم شركتك، ويفضَّل أن تكون بطاقة ذهبية أو بلاتينية. فمن شأن حملك لبطاقة ذهبية أن يشي بأنك ناجح إلى درجة تمكنك من تحمل نفقات مثل هذه البطاقة؛

فمعظم المحترفين يدركون أن بعض البطاقات المميَّزة تكون ذات أجور سنوية أعلى من المألوف وأن الفرق يجب تسديده على شكل أقساط شهرية.

ثمة أناس يستخدمون بطاقات مألوفة تحمل أسماء شركات أخرى تتدرَّج بين نورث وست إيرلاينز وبلتيمور أوريولز. وإذا كنت ممن يفعلون ذلك فإن عليك أن تختار اسماً ذا شأن أو ذا علاقة بك وبعملك.

احمل قلماً فاخراً! فبعد اختفاء قلمي المونبلانك الثاني، تحوَّلتُ إلى غيلوسن الأبخس ثمناً. غير أن الأخير ومعه لوح كتابة ما لبثا أن ضاعا على شوارع ميريلاند حين تركتهما فوق سيارتي. وعندئذ توقَّفتُ عن رؤية الأقلام رموزاً للمكانة، وبدأت أعتبرها شراً لا بدَّ منه، لعدم جواز استخدام الأقلام الرخيصة. فأي قلم «بيك» لا يمكنه عموماً أن يقول ما يقوله قلم مصنوع من الذهب الخالص، أو الفضة الخالصة. إلاَّ أن قلماً عادياً من نوع «كروس» يبدو أيضاً أنيقاً.

أذكر تلك الأيام التي أصبحتْ فيها الحواسيب النقالة متوفرة بأسعار معقولة. وآنذاك كنت أُكْثِر من زيارات الزبائن ومن السفر جواً بالتالي. وما لبثت هذه اللعب أن أصبحت رموزاً للنجاح، وصرت أراها خارجة من جحورها وبادئة العمل لحظة قيام الطيّار بإعطاء الإشارة بأننا أصبحنا في الجو. غير أن تلك المرحلة ما لبثت أن مرَّت بطبيعة الحال، وسرعان ما أصبح من الشائع أكثر **ألاَّ** تكون مصطحباً حاسوباً متنقلاً. فعزوفك عن اصطحابه كان يعني أن نجاحك كان كبيراً يعفيك من «أسر الآلة»، أو أن عندك جهازاً

كبيراً يقوم بالعمل نيابة عنك. كنت قد اشتريت حاسوباً نقالاً، لآخذه معي في رحلات العمل، وأقوم بالعمل على الطريق. غير أن حمل محفظة يد، حقيبة وحاسوب نقال أصبح شديد الإزعاج، وصرت أرى أنني كنت أبدو أشبه بِنَاقِلَةِ أحمال مثقلة، مني بموظفة تنفيذ منظمة.

فاجأني أن مقالاً (على الصفحة الرابعة والخمسين من عدد آذار/ مارس 1999) في مجلَّة **المرأة العاملة** كان ينصح القارئة: تقلَّدي كمية معتدلة من المجوهرات الأنيقة! وإذا كنت «قلقة من أن الناس سيلاحظون أنك تحملين ساعة زائفة (بدلاً من ساعة رولكس حقيقية أو ساعة أخرى فاخرة)، زوري محل بيع أشياء عتيقة واشتري ساعة رجالية قديمة، وقولي لكل من تكون بصلته محروقة: إنها (ساعة) وقد كانت عائدة للوالد، مضيفة عليها بذلك قدراً هائلاً من القيمة العاطفية». أنا موافقة على أن ساعتك، مثل الأشياء الأخرى التي تحملينها، يجب أن تكون ذات نوعية جيدة، وأظن أن شراء ساعة رجالية من محل لبيع الأشياء العتيقة دليل ذكاء؛ غير أنني أعارض بشدة أن تكذبي بشأنها. وافقي فقط على أنها فريدة وتابعي طريقك.

استخدمي لوح كتابة داخل محفظة جلدية أو مغلف يكون اسم الشركة مطبوعاً أو منقوشاً عليهما. فمن شأن ذلك أن يوحي بأن شركتك سعيدة الحظ وكبيرة وناجحة نجاحاً يكفي لتمكينها من تزويد مستخدميها بمثل هذه الحاجات البديعة.

إياك أن تتناول الأدوية أمام الزبائن! على الرغم من أنك تعلم أنك تزدرد حبة أسبيرين بريئة لمعالجة الصداع الذي أحدثه كلام

زبونك الملحاح، فإن الطبيعة البشرية لا يسعها إلاَّ أن تفترض أسوأ الاحتمالات؛ فقد يظن زبونك بأنك تتناول حبوباً لعلاج مرض في القلب أو قرحة في المعدة. أما الفكرة التي تلي ذلك الظن فهي: «هل سيكون هذا الأخ موجوداً على قيد الحياة غداً ليتولى معالجة مشكلتي؟».

لا تركب سيارة سباق! إذا لم تكن قادراً على شراء سيارة فاخرة، فاحرص دائماً على إيقاف سيارتك المتواضعة حيث لا يستطيع زبونك أن يراها. حاول إن استطعت، أن تضفي صفة شخصية على لوحتك. فصديقي جيم موريسون، من شركة جيمس ن. موريسون وشركاه في غرين بي، يتحدث بلغة محترفة ويعطي دروساً في مهارات التقديم والقيادة؛ ولوحة سيارته تحمل العبارة التالية «ISPK4U» التي يمكن قراءتها على النحو التالي: «I speak for you» (أتكلّم لصالحك!).

كن مستعداً للمفاجآت!

الإعداد المسبق لحماية صورتك

هل تستطيع التعامل مع المواقف غير المنتظرة؟ هل تستطيع التكيف باستمرار مع القواعد المتبدلة؟ هل تستطيع العمل مع أناس ذوي تجارب ومواقع مختلفة؟

يبدو أن العالم ينتقل من حالة كونه منطقياً وعقلانياً إلى حالة تتميَّز باستحالة التنبؤ والفوضى الإبداعية. وما من مجال يطغى فيه

هذا الوضع كما يحصل في عالم الأعمال والبيزنس. فشركة هذه الأيام الجديدة ملأى بالانطلاقات، بالإنجازات، بالانعطافات، بعمليات إعادة التنظيم الهندسية، بأشكال الاندماج، بأنواع الانفصال، بالأجواء التنظيمية الجديدة، وبألوان عنيدة من عدم اليقين. إن شبكة الإنترنت دائبة على تثوير طريق إدارة الأعمال حتى وأنت عاكف على قراءة هذا الكتاب. وبوصفك صاحب مشروع صغير يتطلَّع إلى الازدهار في هذه الأجواء، سوف يتعيَّن عليك أن تتقن فن التعامل والتكيف مع أوضاع دائمة التبدل. ولا بدَّ لهذه الفقرة من أن تساعدك.

حين تكون المسألة مسألة بقاء على قيد الحياة، يكون أي مشروع صغير بحاجة لأن يتكيَّف باستمرار مع مختلف أشكال الطلب في السوق. أما حين تكون المسألة مسألة فلسفة ومعتقدات أساسية فإن من الأفضل بالنسبة لأي مشروع صغير أن يضع معاييره ويتمسك بها. كيف تعرف متى يجب أن تتغيَّر ومتى يتعيَّن عليك أن تصمد دون أن تتزحزح عن موقفك؟ لننظر إلى عدد من المجالات بصورة إفرادية:

◆ **اعتمد ورسِّخ جملة من السياسات التسليفية!** تؤدي ممارسات التسليف الضعيفة إلى ضياع ملايين الدولارات سنوياً على المشروعات الصغيرة، لأن المالكين يحدِّدون سياساتهم بأساليب مرتجلة (هات إيدك والحقني!). إذا كنت تريد منافسة الشركات الكبرى، فعليك، إذن، أن تفعل ما ظللت تفعله منذ سنوات؛ عليك أن تكون منصفاً ولكن متشدداً في مسألة التسليف؛ عليك أن تحدِّد حجم المخاطرة

التي تريد أن تقدم عليها، أن تضع قواعد عادلة، وأن تكون، بعد ذلك، متشدداً في حماية تلك القواعد ومراعاتها في جميع الأحوال والظروف. كانت مالكة إحدى الخدمات الاستشارية في ميدان الأعراس مدمنة على العمل بصورة غير رسمية انطلاقاً من الاعتبارات الشخصية حتى إنها سمحت لهذه العادة أن تطال عملية التسليف أيضاً. ومما قالته: «لقد دفعت ثمناً باهظاً حتى تعلَّمت. تم استئجاري لعمل ضخم لصالح صديق أحد أصدقائي. وبسبب الصداقة المتبادلة، لم أهتم بالاطلاع على رصيده. وبعد انقضاء عامين اثنين على حفل الزفاف لم أكن قد حصَّلت سوى ستين بالمئة من قيمة الفاتورة. أضف إلى ذلك أنني كنت قد اعتذرت عن تنظيم حفل زفاف آخر في اليوم نفسه لزوجين كانا يزوِّجان ابنتهما البكر. وفي العام نفسه تزوَّجت شقيقتاها أيضاً؛ وقد تعاملت العائلة مع المستشارة نفسها لتنظيم حفلات الزفاف الثلاث جميعاً». تكمن العبرة في عدم انطواء الصفقة الكبيرة على أي معنى إذا لم تتمكن من الحصول على الثمن.

مع ذلك فإن عليك أن تقدِّم شكلاً واحداً على الأقل من أشكال التسليف أو الاعتماد سواء أكان بطاقة اعتماد أم خطة تسديد ممدَّدة. وإلاَّ فسوف تخاطر بفقدان نسبة مئوية ذات شأن من الزبائن المحتملين الذين قد يفكرون بأن يذهبوا إلى منافسيك. من الممكن تعظيم فوائد التسليف في العمل مع اختزال أخطاره؛ لا يتطلب الأمر سوى نظام صارم وموحَّد لتصفية الاعتمادات بالنسبة إلى جميع الزبائن. سيكون متعذراً

عليَّ هنا أن أقترح سياسات محدَّدة؛ فممارسات التسليف والتصفية لديك ستتحدَّد بطبيعة منتوجك أو خدمتك، بموقعك، بنوعية زبائنك، وبالسياسات التي يعتمدها منافسوك. لعل رهانك الأفضل هو الاهتداء إلى ما فعلته الشركات الأخرى في مجالك، وخصوصاً تلك المنافسة لك، فالمبادرة إلى اجتراح سياساتك أنت.

كن حريصاً على حماية نفسك عبر إيراد شروطك التسليفية بشكل واضح في فواتيرك. إذا وقعت في خطأ عند التسليف، فتجنَّب الاضطلاع بدور وكالة التحصيل. من الضروري أن توكل مهام تحصيل الديون السيئة إلى وكالة تحصيل محترفة. فالوكالات معدّة إعداداً جيّداً للتعامل مع أساليب التحاليف المألوفة في الحسابات المتخلفة عن الدفع.

- **استخدم رسائل الاتفاق والعقود!** بعد بيان شروطك التسليفية، ضع كل تعامل عملي على الورق. كن شديد التحديد بما يجعل التزامات الزبون واضحة أيضاً، بما فيها تسديد الفواتير في مواعيدها وتوفير مكان العمل، الوثائق، الدعم الإداري، وإمكانية الوصول إلى العاملين. فالفوائد الكامنة في هذا كثيرة؛ إنه يعزز صورتك بوصفك صاحب مشروع ذا خبرة؛ يبيِّن شروطك واتفاقاتك (بما يساعد على استئصال احتمال خطر سوء الفهم)؛ ويعطيك توثيقاً للبرهان في حال اضطرارك لحل أي نزاع أو خلاف.
- **اطلع على حاجاتك التأمينية!** لا تتصف سياسات معظم أصحاب البيوت الاعتيادية بما يكفي من الشمول حتى تكون

صالحة لأي مشروع منزلي. ضع قائمة بموجوداتك، ثم اجتمع مع وكيل إحدى مؤسسات التأمين لضمان حماية معداتك ومخزوناتك. وقد تكون بحاجة أيضاً إلى تغطية قانونية لكل من مكتبك من جهة ومنتوجاتك وخدماتك من جهة أخرى؛ تغطية تعويض الدخل، في حال تسبب وضع غير متوقع ما بمنعك من العمل خلال فترة زمنية ذات شأن؛ ضمان ضد الأخطاء وأشكال الإهمال في حال خروج أحد الزبائن على نصيحتك؛ وضمان العجز. وإذا كان عندك شريك، فانظر في أمر شراء التأمين لكل منكما على الآخر، لضمان الأمن المالي في حال الموت المبكر، أو المفاجىء.

- **تدرَّب على اللقاءات الأولى الحاسمة مع الزبائن!** تماماً كما في العلاقات الاجتماعية، فإن قيامك بصدِّ شخص معيَّن في اللقاء الأول على صعيد العمل، من شأنه أن يشكِّل صورتك الثابتة منذ ذلك اليوم وصاعداً. حذار من أن تفتح أبوابك للعمل قبل أن تكون قد تدرَّبت على فن التعامل مع الزبائن! قد يبدو الأمر سخيفاً، ولكن عليك أن تتعلَّم من تجربة الموسيقيين والممثلين الذين يتدرَّبون وحدهم قبل الخروج بعملهم وإنتاجهم إلى الجمهور. لا بد لجميع الثنيات والالتواءات من أن تكون قد تمت تسويتها بالمكواة قبل الإقدام على قص شريط الافتتاح. إذا كانت عندك واجهة مخزن، خصِّص يومين اثنين كاملين قبل الافتتاح للتدرب على كل جانب من جوانب نشاطات شركتك، مكرراً مرة بعد أخرى جميع التفاصيل الدقيقة المعقدة لأي يوم عمل

حقيقي. وأنا أنصح بيومين لأنك، في حال نجاحك في المرة الأولى، ستجد فرصة أخرى للتدرب ثانية في اليوم الذي يسبق يوم الافتتاح. أما إذا حصل خطأ ما، فسيكون عندك يوم آخر تخصِّصه لمعالجة مواطن الخلل. يجب على المستخدمين أن يقوموا بدور الزبائن الذين يقومون بشراء الحاجيات، يطلبون النصح والمساعدة، ويعبِّرون عن الشكاوى. فيما يلي قائمة شروط يمكن الرجوع إليها قبل مبادرتك إلى فتح أبوابك:

- حدِّد الشخص الذي سيتدبر أمر شكاوى الزبائن وكيفية معالجتها.

- شغِّل معداتك على جميع الأصعدة المتصورة التي يمكن أن تكون مطلوبة يوم الافتتاح.

- ليكن مخزونك من المواد التي تعتقد أنها تلزمك أكثر بنسبة عشرين بالمئة على الأقل.

- واجه جهاز العاملين عندك بسيناريوهات «وماذا إذا...؟» واطلب منهم أن يصفوا - بل ويمثلوا، وهو أفضل - كيف سيعالجون كلاً من المواقف.

- ناقش مع جهاز العاملين كيفية التعامل مع جملة من المشكلات مثل سماع جرس التنبيه إلى وجود حريق، الإمساك بزبون يسرق، أو قيام طفل سائب بتكسير المعروضات.

- تأكد من جودة إضاءة المكان. لا تفتح الأبواب إلى أن يتم استكمال تنظيم وترتيب المخزن، أو المكتب تماماً. فأنت

ترغب في جعل زبائنك، من الزيارة الأولى بالذات، يدركون ما يمكنهم أن يتوقعوه في الزيارات المقبلة.

ـ تدرَّب مرة وثانية فثالثة.

- **احفظ أسرار شركتك!** قم بإتلاف الوثائق غير الضرورية المتضمنة أسراراً تخص الشركة. عليك، بالطبع، أن تحفظ الأصول وتصنفها، ولكن شرط إتلاف نسخ الوثائق الحساسة مثل العقود، بيانات الأرباح والخسائر، الفواتير وتقارير الصفقات، قوائم أسماء الزبائن، وكلمات السر.
- **اعرف سوقك!** ربما آن لك أن تقوم بتحديث نظرتك إلى عملك. فبصرف النظر عن مدى جودة تحديدك لمواصفات سوقك في خطة عملك عندما بدأت، فإن من غير المحتمل أن تبقى تلك المواصفات على حالها. وذلك يعني أن عليك أن تعيد النظر بخطة عملك مرة كل سنة. ففي حال إخفاقك في مواكبة التغيرات الحاصلة في سوقك، لن تكون قادراً على الاستجابة بأساليب تنافسية ناجحة. أضف إلى ذلك أنك ربما تكون، بفضل نموك، قادراً على خدمة أسواق أكثر (أو أخرى مختلفة) من تلك التي كنت تخدمها من قبل. ومن شأن هذا أن يغير توجه عملك كله.

أما الجانب المظلم في الأمر فهو أن مثل هذا البحث سوف يستغرق بعض الوقت. في حين يبقى الجانب المضيء متمثلاً بعدم حاجتك إلى القيام، شخصياً، بالبحث كله. يمكنك، إذا كان وقتك ضيِّقاً، أن تفكِّر باستخدام شخص يتولى إنجاز المهمة نيابة عنك. ثمة أنواع مختلفة من «أساتذة

المعلومات» المستعدين لمساعدتك، ممن يحترفون بيع كل شيء بدءاً بدراسات السوق ذات المستوى الرفيع، مروراً بتوفير المعلومات السكانية والنفسية عن زبائنك المحتملين، ووصولاً إلى وضع قوائم تفصيلية ومتطورة بالعناوين البريدية، التي تنبغي مراسلتها. أما ما يتعيَّن عليك أن تكتشفه فهي الآلية المتغيِّرة التي تؤثر في شركتك.

إذا كنت محصوراً تماماً فيما يخص السيولة وغير قادر على تحمُّل أجور أساتذة المعلومات، فحاول أن تبرمج الموضوع مع أحد المراكز الصغيرة لتنمية الأعمال في سبيل الحصول على مشورة تستطيع دفع ثمنها. ثمة ما يزيد عن ألف من هذه المراكز في البلاد، وهي ممولة بصورة مشتركة من قبل إدارة المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة (SBA) وعدد من التنظيمات الخاصة مثل الكُلِّيَّات أو الجامعات عادة. يمكنك الاهتداء إلى أحد المراكز عبر الاتصال هاتفياً من مكتب الإدارة (SBA) المحلي في منطقتك. وقوائم أسماء وعناوين هذه المراكز مطبوعة في الصفحات الزرقاء من نسخ دليل الهاتف تحت عنوان «حكومة الولايات المتحدة».

- **واكب التغيرات!** شكَّلت شبكة الإنترنت، خلال السنوات الماضية، الأداة الأمضى والأكثر طغياناً على صعيد تغيير الطرائق التي نتبعها في إدارة الأعمال. وأولئك الذين بادروا إلى اعتماد هذه الأداة بصورة مبكرة تمكَّنوا من تحقيق نجاحات مثيرة ونتائج ذات شأن عبر الملايين من الزبائن

الإلكترونيين، الموارد غير المحدودة على الخط، والمستويات غير القابلة للتصديق من استغلال السوق. غير أن مما يثير الأسف أن هناك حتى الآن عدد كبير من الصناعات التي لم تتعلَّم كيفية تسخير الإنترنت لصالحها، ولا يسعني إلاَّ أن أتنبأ بأن العديد من محترفي المشروعات الصغيرة، مثل وكلاء التأمين، وكلاء السياحة والسفر، تجار السيارات، باعة الكتب، وأصحاب مستودعات الأدوية والصيادلة، سيضطرون للتكيّف مع الأساليب المتغيِّرة لإدارة الأعمال على شبكة الإنترنت وإلاَّ فسوف يواجهون مستقبلاً يكتنفه الغموض. قال تقرير رئيسي نشرته مجلة يو. إس. نيوز آند وورلد ريبورت، في العام الماضي: «إن الطفولة، العمل، الحب، والشيخوخة لن تبقى قط على حالها» بسبب الإنترنت. فكيف يمكن لكائن من كان، بعد، أن يتعامى عن مدى تأثير هذا الإنترنت وفوائده بالنسبة إلى المشروعات الصغيرة؟ لقد نجح الإنترنت، منذ الآن، في تحطيم سائر الحدود والقيود التقليدية الفاصلة بين الباعة والمشترين، في إطلاق الآلاف من الأعمال والمشروعات الجديدة، وفي خلق المئات من فرص العمل التي لم تكن موجودة قبل ما لا يزيد عن عشر سنوات. طُلِب مني، مثلاً، مرات عديدة أن أقدِّم مقالاً أو تقريراً على الخط، كما أن عدداً غير قليل من أصدقائي هم كتّاب متفرّغون، وليسوا مرتبطين، على الخط. وأحد هؤلاء يستخدم مساعداً «عملياً». غير أن عليك أن تلاحظ أن هذه الرسائل ليست، على الرغم من أن مقال

اليو. إس. نيوز آند وورلد ريبورت نفسه أقر بأن مليارين ومئتي مليون رسالة إلكترونية تصل يومياً، إلاَّ كلاماً مجرَّداً. فأنت تستطيع أن ترسل لهجتك، طريقتك المؤثرة في المصافحة، ابتسامتك المحبَّبة، تعابير وجهك الموحية، وأية من نزعاتك الكامنة في أعماق شخصك التي تستخدمها للتأثير على الزبائن، عبر البريد الإلكتروني السريع (الإي ميل E-mail). خلاصة الكلام هي أن عليك أن تستمر في مقابلة الزبائن شخصياً مع شروعك باستعمال الإنترنت والبريد الإلكتروني لصالح عملك.

تتحوَّل الأسواق وتنمو من خلال طرائق أخرى غير شيوع اعتماد شبكة الإنترنت. ومن دواعي اعتزازي أنني توقعت، قبل سنوات، جملة المتغيرات التنظيمية من جهة وقدراً من تقليص الميزانيات في ميدان الصناعة النووية. كنت قد أقمت مشروعاً راسخاً لخدمة محطات الطاقة النووية التجارية الملبية لحاجة الحكومة الاتحادية حتى تتمكن من وضع خطط إدارة الأزمات موضع التطبيق. وحين لاحظت أن سوقنا بدأت تتغيَّر بادرت شركتي ـ خلافاً لحال منافسينا الرئيسيين ـ إلى دراسة صناعات أخرى، إلى اكتساب المهارة وقواعدها التنظيمية، إلى الشروع بالتشابك معها والتسويق في دوائرها، وما لبثت أن سارعت إلى تحويل معظم أعمالنا عن المحطات النووية باتجاه شركات ناشطة في الميادين الكيميائية، الجوية (الطيران)، التخزينية الحكومية، المصرفية، والصناعية. وقد شكَّل توسعنا، بفضل تلك

التجربة، باتجاه المزيد من الصناعات تقدماً بسيطاً ما لبث أن مكَّننا من إبرام جملة من العقود مع ناسا NASA ويو.بي.أس. UPS. وثمة ثلاثة على الأقل من منافسينا أخفقوا في التعرُّف على التغيرات، أو التكيف معها، فاضطروا لأن يغلقوا أبواب مؤسساتهم بعد فترة من الزمن.

لك أن تعقد مقارنتي بين قصتي وقصة أخرى يرويها صديقي جيم موريسون، عن صديق يعمل مذيعاً محترفاً خطَّط لدخل يوازي دخل عام كامل عبر شركة واحدة، «تم حجزه لحوالى خمسين برنامجاً خلال فترة تمتد ما يقرب من اثني عشر شهراً مع شركة صناعية كبيرة ذات شهرة لها مكاتب في عدد من المدن. كان يتعيَّن عليه أن يقدِّم ثلاثة إلى خمسة أحاديث في كل موقع لتغطية جميع المستخدمين. وصاحبنا يعمل منفرداً ولم يكن لديه أي مجال آخر للعمل، لأنه كان قد عمل لتلك الشركة في مناسبات عديدة ولم يكن ثمة ما يدعوه إلى أن يشك بعمليات الحجز. وبصورة مفاجئة تلقى مخابرة هاتفية حملت له نبأ يقول إن خدماته ليست مطلوبة؛ فقد كانت الشركة عاكفة على تقليص النفقات جراء دخولها في مباحثات بشأن تغيير محتمل للإدارة. تعيَّن عليه أن يبذل جهوداً كبيرة ليتمكن من ملء برنامجه ذلك العام بأفضل الطرق الممكنة. لم يعد صاحبنا مستعداً لأن يضع كل ما لديه من بيض في سلة واحدة».

أحياناً قد لا تتغيَّر سوقك على الإطلاق، وخصوصاً إذا كنت تحتكرها. فقد لاحظت بات ميرنكو سميث، رئيسة

شركة ريفليشن برودكشنز في نورث هنتينغتون البنسلڤانية، أن التغيير في شركتها كان، على أية حال، من أجل إرضاء زبائنها. تروي قصة عملها وأشكال تكيفها في سبيل تلبية حاجات الزبائن قائلة: «كان عملي كله مستنداً إلى توفير شيء يحتاج إليه الناس ولكنهم لا يستطيعون العثور عليه في أي مكان، وقد علمت أن تلك كانت هي الحقيقة لأنني كنت شخصاً بحاجة إلى مثل تلك المواد. كنت أُدرِّس مادة الكتاب المقدَّس في كنيستنا وأتحدَّث عن سِفْرِ الرؤيا الذي هو سِفْرٌ زاخر بالمقاطع الوصفية للعديد من الرؤى الرمزية. ولدى الإخفاق في العثور على وسائل الإيضاح البصرية اللازمة لتدعيم دروسي، كنت أصنعها بنفسي. استدركت النقص عن طريق إنتاج سلسلة فنية أصيلة قبل خمس عشرة سنة. وعلى الرغم من أنني لا أعاني من وجود أية منافسة، فإنني أحرص على التماس مقترحات زبائني بشأن منتجات جديدة قد يصبحون بحاجة إليها مع تعرض التكنولوجيا للتغيير. ففي بداية عملنا، مثلاً، كان الناس يرغبون في الحصول على شرائح منزلقة (سلايدات) من عيار 35مم لاستخدامها في تعليم مجموعات كبيرة، وفيما بعد، مع مرور السنين، بدأت أتلقى طلبات ترجوني أن أقوم بتوفير لوحات شفافة رأسية. أما الآن فبات الزبائن يطالبونني بوضع جميع أعمالي الفنية على رقائق CD - ROM جاهزة للعرض في كل الأماكن».

◆ **سهِّل على الناس تعاملهم معك!** إذا لاحظت تدهوراً في مستوى ولاء الزبائن، فقد يكون السبب كامناً في أنك أقمت

عراقيل معيَّنة أمام العمل. حاول أن تحدِّد مدى سهولة تعامل الزبائن معك بالمقارنة مع مدى سهولة تعاملهم مع منافسيك:

ـ هل توفِّر ساعات مريحة؟ ما من أحد يعمل من الساعة التاسعة إلى الخامسة يومياً.

ـ هل من شأن تقديم ميزة الشحن المجاني أن يمكنك من التفوُّق على منافسك؟

ـ هل يكفي عدد الاتصالات الهاتفية التي تفوتك يومياً لدفعك إلى إعادة النظر في برنامجك؟

ـ هل ستتمكن من مضاعفة طلباتك عن طريق تخصيص رقم هاتف مجاني؟

ـ هل أنت مرن؟ ما مدى اهتمامك بطلبات زبائنك حين يطلبون منك شيئاً غير اعتيادي؟ تذكَّر أن منافسك الأكبر قد يفعل إذا لم تفعل أنت.

◆ **انتبه إلى المبيعات!** سبق لي أن قلت في مكان آخر من هذا الكتاب إنك، إذا كنت تتولى تسيير مشروعك الخاص، ذا علاقة بالمبيعات، شئت ذلك أم أبيت. لا بد لك، أحياناً، رغم جهودك الحثيثة، ورغم اقتناعك بوصولك أخيراً إلى فهم سر هذه اللعبة التجارية، من أن تضطر للوقوع في شرك تدهور المبيعات. لن يبدو أي شيء مجدياً. وكلما زاد إصرارك على المحاولة زادت الأمور سوءاً في الحقيقة. يكمن المفتاح في التعامل مع الموقف ومعالجته، لا في الانشغال الذهني به، وإكثار الحديث عنه. عليك أن تحدِّد ما إذا كنت تمر بأزمة متوقعة في الحقيقة، أو ما إذا كانت

المبيعات قد تراجعت لأسباب موسمية، أو نتيجة حصول تغييرات في سوقك. وللتوصل إلى الإجابة الصحيحة، لا بدَّ لك من أن تعاين جميع العوامل التي من شأنها أن تكون قد ساهمت في التدهور:

ـ هل قمت بتقليص عدد اتصالاتك الخاصة بالمبيعات على الصعيدين الشخصي والهاتفي؟

ـ هل تعامل زبائنك الحاليين بالقدر الذي يستحقونه من الاحترام؟

ـ إذا كانت بضاعتك مرفقة بضمانة، فهل تفي بالضمانة؟ إذا كانت خدمتك مطالبة بالتمخض عن نتائج معيَّنة، فهل تفي بما تعد به؟

ـ هل تركز اهتمامك على زبائن محتملين أحدث وربما أدسم على حساب زبائنك الحاليين؟

ـ هل حصل انعطاف في الاقتصاد؟

ـ هل دخل منافس جديد إلى السوق نفسها؟

ـ هل قام منافس موجود بتغيير سياساته؟

ـ ما نسبة مبيعات هذه السنة إلى مبيعات السنة السابقة؟ إذا حصل المستوى نفسه من الانخفاض في الفترة ذاتها من العام الماضي، قد يكون الأمر انعطافاً موسمياً. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فما الفرق بين العام الماضي وهذا العام؟

ـ هل انتقل زبون رئيسي من المنطقة؟ هل قام بتوسيع خدماته داخل البيت وصولاً إلى استئصال الحاجة إلى مساعدتك؟

ـ هل قمت بتغيير نوعية بضاعتك أو خدمتك؟

ـ هل قمت بتغيير خدمات الإيصال أو أساليبه المعتادة (الروتينية)؟

ـ هل قمت بخفض مخصصات التسويق والترويج؟

وبعد ذلك آن لك أن تنظر إلى نفسك. فلربما قد أصبحت بالياً لأنك ظللت تقوم بالعمل بالطريقة ذاتها مدة زادت عما ينبغي. قد تكون ساعة تأكيد فائدة مختلفة لخدمتك قد أزفت حتى تتاح لزبائنك فرصة سماع شيء جديد. وهذا هو ما فعلته أنا مع مؤسستي المختصة بإدارة الأزمات. فلسنوات كنت عاكفة على الدعاية لفضائل أن يكون المرء مستعداً لمواجهة سيناريو أسوأ الاحتمالات. بدأ الملل يتسرَّب ليس فقط إلى زبائني بل وإليَّ أنا أيضاً. بادرت إلى دراسة كيفية جعل خدماتي قادرة على إفادة الشركات بطرق أخرى أكثر إثارة. وعلى سبيل المثال، فإن الشركات كانت تلوذ بإعادة ترتيب أساليبها الروتينية في التعامل مع مهمات عملية معينة نتيجة معاينة تلك المهمات قيد التنفيذ خلال أوضاع أزمة مصطنعة. وحين كنت أقحم شركة معيَّنة في سيناريو مصطنع يتطلَّب منها أن تستجيب بأكبر قدر ممكن من الواقعية، كان يتعيَّن عليها، بصورة حتمية، أن تكتشف أن الإجراءات التي كنت قد رتبتها للقيام بعمليات الشراء، تأمين السفر، أو جمع المعلومات الحيوية، كانت مرتبة ومنظمة خلافاً لحال أساليبها البالية، المثقلة بالعاملين، والمبدِّدة للوقت. وبالتالي فقد بدأت أحدِّث الزبائن

المحتملين عن شركات أخرى استطاعت اعتماد تغييرات أدت إلى تحسين ظروف عملها الاستثنائية والعادية عبر اجتراح خطط معيَّنة للرد على الأزمات. وما لبث زبائني المحتملون أن بدأوا يرون أن عملية وضع الخطط لمواجهة أوقات الأزمة لم تكن إلاَّ عملية تنظيف للبيت وإهدار للشحوم من أجهزتهم العملية المترهلة ـ عملية وجدها معظمهم ضرورية على أية حال. وهكذا فإن الزبائن حصلوا، بفضل خدماتنا، ليس فقط على برنامج ممتاز للرد على الحالات الطارئة، بل واكتسبوا قدراً كافياً من المعلومات والدعم من اجتماعاتنا وتقاريرنا حتى باتوا قادرين على الشروع بإرساء الأساس اللازم للتغييرات الضرورية.

أسئلة الزبائن التي تؤثر على صور المبادرين من أصحاب المشروعات المنزلية والصغيرة

ما من شيء يبعث على الحرج مثل التعرض المفاجىء لسؤال يكون جوابه قابلاً لإحداث الارتباك أو مبالغاً في الكشف عنك أو عن شركتك من حيث الحجم، العمر، النجاح أو الوضع. ولعل الطريقة المثلى للتعامل مع هذه الأسئلة غير المتوقعة هي أن يكون المرء مستعداً لها. ولكن كيف تستطيع أن تستعد لها إذا كانت غير متوقعة؟.

فيما يلي قائمة تشتمل على خمسة وعشرين سؤالاً مؤثراً على الصورة يتكرَّر طرحها على أصحاب المشروعات الصغيرة. بادر

إلى إعداد أجوبتك الذكية، المتبصرة، وغير المفرطة في الكشف من الآن حتى تكون قادراً على تقديمها بصورة مرتجلة عند الضرورة. لا تنس أن تراجعها وتعيد النظر فيها مع الشركاء وكبار موظفي الشركة للتأكد من أنكم جميعاً تقولون الكلام نفسه. وفيما يخص بعض الأسئلة الأصعب والأكثر انطواء على احتمال التدمير، أعددت دليلاً أو جملة مقترحات.

1. **كيف حالك؟ هل كانت الرحلة مريحة؟ هل واجهتك أية صعوبة في الاهتداء إلينا؟** أنت رائع، وكانت الرحلة ممتعة، ولم تواجهك أية صعوبة في الاهتداء إلى مكتب الزبون. وذلك لأنك إيجابي على الدوام، وتستمتع بجميع جوانب عملك، وتهتم بمعرفة الاتجاهات بصورة مسبقة. لا تسمح لأي شيء سلبي يتسلَّل إلى حديثك. كن حريصاً على أن يبقى كل شيء إيجابياً، بما في ذلك حتى أساسيات الاهتداء إلى زبونك، على الرغم من أنك في مدينة مزدحمة، عانيت من تبديل إطار السيارة في الصباح الباكر، وقمت بثلاثة انعطافات خاطئة.

2. **ما عمر مشروعك في العمل؟** إذا كانت الإجابة فترة قصيرة فقط، فحاول أن تتوسَّع في الحديث عن مدى وفرة التجارب والخبرات التي اكتسبتها في الميدان قبل قيامك بإطلاق المشروع.

3. **هل تقوم بنشر تقرير سنوي؟** «لسنا مطالبين بما هو أكثر من كذا، غير أنني أستطيع أن أزودكم ببعض المواد المكتوبة التي تصف أعمالنا».

4. **ما وجه اختلافك عن منافسك؟** توسَّع في الحديث عن صفاتك الإيجابية، بدلاً من التطرق إلى صفات منافسك السلبية.

5. **بم تختلف بضائعك أو خدماتك عن بضائع وخدمات منافسك؟** يتعيَّن على الجواب أن يكون خاصاً بك أنت بصورة فريدة.

6. **كيف ستقوم بتحسين الخدمة التي نقدمها لبائعنا الحالي؟** كن مطلعاً على وضع منافسك ولتبق إجابتك جاهزة!

7. **كم هو عدد المستخدمين العاملين عندك؟** «مشروعنا صغير لحسن الحظ، وهذا أمر يفيدك. أنت تعلم أن منافسينا أكبر؛ لديهم أعداد أكبر من المستخدمين. نحن نفضل أن نتعامل مع معاونين حسب الحاجة. فبدلاً من تعيين موظف ليس مؤهلاً بالتحديد للقيام بالعمل الذي تريد إنجازه ـ كما ينبغي لمنافسنا أن يفعل لضمان بقاء عناصره قابلين لدخول الفواتير ـ نستطيع أن ننتقي ونختار من قائمة طويلة من العاملين، ناخبين المهني الأكثر أهلية للقيام بالعمل. ونحن نفعل هذا سعياً وراء إرضائك وجعلك تعود إلينا ثانية».

8. **ما مدى ضخامة شركتك؟** لست مضطراً لأن تعطي أرقاماً. يمكنك، بدلاً من ذلك، أن تقول: «إنها ذات حجم يمكنها من التعامل مع هذا المشروع من خلال أفضل العناصر في الجهاز»، أو أية عبارة أخرى صحيحة أيضاً، ولكنها غير ملزمة. ثم تابع كلامك قائلاً: «صلاتي بشأن هذه المهمة تتدرج من. . .»، أو «باعتي يعلمون أنني أتوقع. . .» موفراً

لزبونك الطمأنينة التي يبحث عنها فعلاً.

9. **ما عدد الأشخاص الذين يعملون لديك؟** حين يأتيك مثل هذا السؤال يمكنك أن ترد ضاحكاً، «ما يقرب من نصفهم»، ثم تغيِّر الموضوع بسرعة. (تنبيه: قوِّم كل وضع قبل استخدام هذا الأسلوب ـ بحذر. فكلماتك قد توحي بأنك لست راضياً عن جهازك أو بأن الجهاز عندك كسول). ولدى اضطرارك لتقديم المعلومات حاول إجراء الحوار التالي بدلاً من الاكتفاء بقول كلمة «خمسة»:

الزبائن: «إذن، كم هو عدد الأشخاص الذين يعملون عندك؟»

أنت: «نظراً لأننا نعمل ستة أيام في الأسبوع، نستطيع تدبر أمر الطلبات في يوم واحد، نتوفر على أحدث المعدات ونتمتَّع بقاعدة عريضة تتجاوز الخمسة والسبعين من الزبائن المقتنعين، يمكنك أن تقدر أنت مقدار حجمنا، أليس كذلك؟».

الزبائن: «ماذا؟ لا أعلم... ربما عشرون؟».

أنت (باعتزاز): «خمسة! أليس هذا عظيماً؟».

10. **أين يقع مستودعك/ مكتبك/ مقرك الرئيسي؟** لا غبار على تقديمك لعنوانك المنزلي ومتابعة الحديث إذا كان عنوانك المنزلي هذا عنواناً تجارياً مناسباً (انظر فقرة «**إذا كنت تعمل في البيت**» على الصفحة 34، حيث تجد تفاصيل إضافية حول عناوين العمل).

11. **ما الذي يبرِّر تكلفتك الأعلى؟** وحدك تعرف الجواب؛ وليكن مقنعاً وجديراً بالاهتمام.

12. **ما الجهات التي تستخدم منتجاتك بالطريقة التي نخطِّط نحن لاستخدامها؟** إذا كان الجواب لا أحد، فكن صريحاً وقل كلاماً من قبيل: «لا أحد. إنها فرصتكم لتكونوا في الطليعة. ومن شأن هذا أن يعني أن استخدام هذا المنتوج سيؤدي إلى ظهوركم بمظهر المفكرين المبدعين بل وقد يدفع الصحافة المحلية إلى نشر الدعاية لصالحكم في مجال صناعتكم».

13. **من هم زبائنك الرئيسيون، وكيف تلبي طلباتهم؟** جواب يخصك وحدك، مرة أخرى.

14. **ما نوع الخدمة التي أستطيع توقعها كزبون؟** الجواب نفسه.

15. **ما المنتجات أو الخدمات التي تخطِّط لاستحداثها في المستقبل القريب؟** إنها فرصتك لتثقيف زبونك بمجمل الخدمات التي توفرها؛ وبما أنك أعددت نفسك جيداً وكوَّنت فكرة سليمة عن ماهية حاجاته، فأنت قادر على أن تبوح بأنك عازم على إطلاق منتوج أو خدمة تعلم أنها تدغدغ اهتمامه.

16. **هل تحتفظ بمخزون جاهز (في المحل)؟ أو ما هي فترة الانتظار المطلوبة؟** الجواب يخصك وحدك.

17. **هل أنت قادر على التلبية في الموعد المحدَّد؟ ما الكمية التي يتعيَّن عليَّ أن أطلبها لأحصل على وجبات إيصال يومية؟** جوابك.

18. هل تقدِّم حسماً كمياً؟ عندك منتوج مماثل بسعر مماثل؟
جوابك.

19. كيف اكتسبت خبرتك؟ جوابك.

20. كيف ستؤدي خدمتك إلى تحسين قدرتي على زيادة أرباحي؟
جوابك.

21. هل سبق لك أن قدمت أشياء جديدة (دشنت نظاماً جديداً، طوَّرت إجراءات جديدة) لشركات أخرى؟ نعم بالطبع! سبق لك أن اجترحت حلولاً ممتازة لمشكلات زبائن آخرين؛ غير أنك لا تستطيع أن تبوح بأسمائهم حفاظاً على السرية المتفق عليها، وإن كنت قادراً على الحديث، بسرور، عن جملة المشكلات والحلول.

22. ما أسلوب تنظيم شركتك؟ لا تستطيع أن تقول: «حسن، تقوم شركتي على خمسة مستويات، وأنا أمثل جميع هذه المستويات». عليك، بدلاً من ذلك أن تقول: «أنا المسؤول، إذا واجهتك أية مشكلات، فستكون علاقتك المباشرة معي». ومن ثم انتقل إلى موضوعات أخرى بسرعة.

23. ما رأيك ببضاعة شركة س (الشركة المنافسة لشركتك) أو خدماتها؟ قد لا يكون ذلك إيجابياً، غير أنك لا تصرِّح بذلك. من الأفضل أن تقول، بدلاً من ذلك: «تربطني بشركة س علاقات ودية، وأنا معجب بـ. . . . ها (آتياً على ذكر حاجة غير ضارة)، غير أن عليك، إذا أردت معرفة تفاصيل محدَّدة، أن تتحدَّث مع أصحابها. يمكنني أن أقول لك بأن

شركتنا تختلف عن شركتهم . . . (توسَّع آخذاً راحتك في الحديث عن فضائل شركتك)».

24. **ماذا عن خطط شركتك بشأن النمو والتوسع؟ اجعلها جيِّدة!**

25. **إذا كنت مالكاً لمشروعك، فيجب أن تكون غنياً. هل أنت كذلك؟** «أعيش حياة ملأى بالرضى والقناعة وأنا مستمتع بالعمل الذي أقوم به إلى الحد الأقصى». ثم انتقل إلى موضوع آخر.

تعلَّم فن الاهتداء إلى امتلاك ناصية القوة عندما تنهال عليك الضربات والشدائد

يرى معظم الناس أن المحن تصقل الشخصية، إلاّ أن كثيرين قد تساورهم الشكوك حول إمكانية انطواء الشدائد على أي خير فيما يخص بناء أي مشروع صغير. ومع ذلك فإن آن كنغ تقول العكس. لقد عاشت آن، بوصفها مديرة تنفيذية لشركة بلومنغ كوكيز كاتالوج في ولاية أتلنتا، حياة مبتدئة ابتليت بسلسلة طويلة من المصاعب والمحن التي كانت كل واحدة منها كافية لجعل العديد من المبادرين يقلعون عن التفكير بالعمل والرحيل. غير أن شعار آن الذي مكَّنها من الصمود كان متمثلاً بعبارة: «ثق بنفسك وكن مؤمناً بما تفعله. ما من شيء يحدث دونما سبب. تذكَّر ذلك عندما تكون مشغولاً بالتعامل مع المنافسة الراسخة».

لقد كان معظم الناس الذين تعرَّضوا لما تعرَّضت له آن، مرشحين لأن يجدوا صعوبة كبيرة في فهم الأسباب الكامنة وراء

تلك النكسات والمتمثلة بوجود مكاتب عقارية غير أمينة، مصرفي قدَّم مشورة خاطئة، حريق، سرقة، تحالفات كارثية، دَيْن مفاجىء وغير متوقع كبير، وانعدام خبرة بلغت تكاليفه عشرين ألفاً من الدولارات في صفقة واحدة.

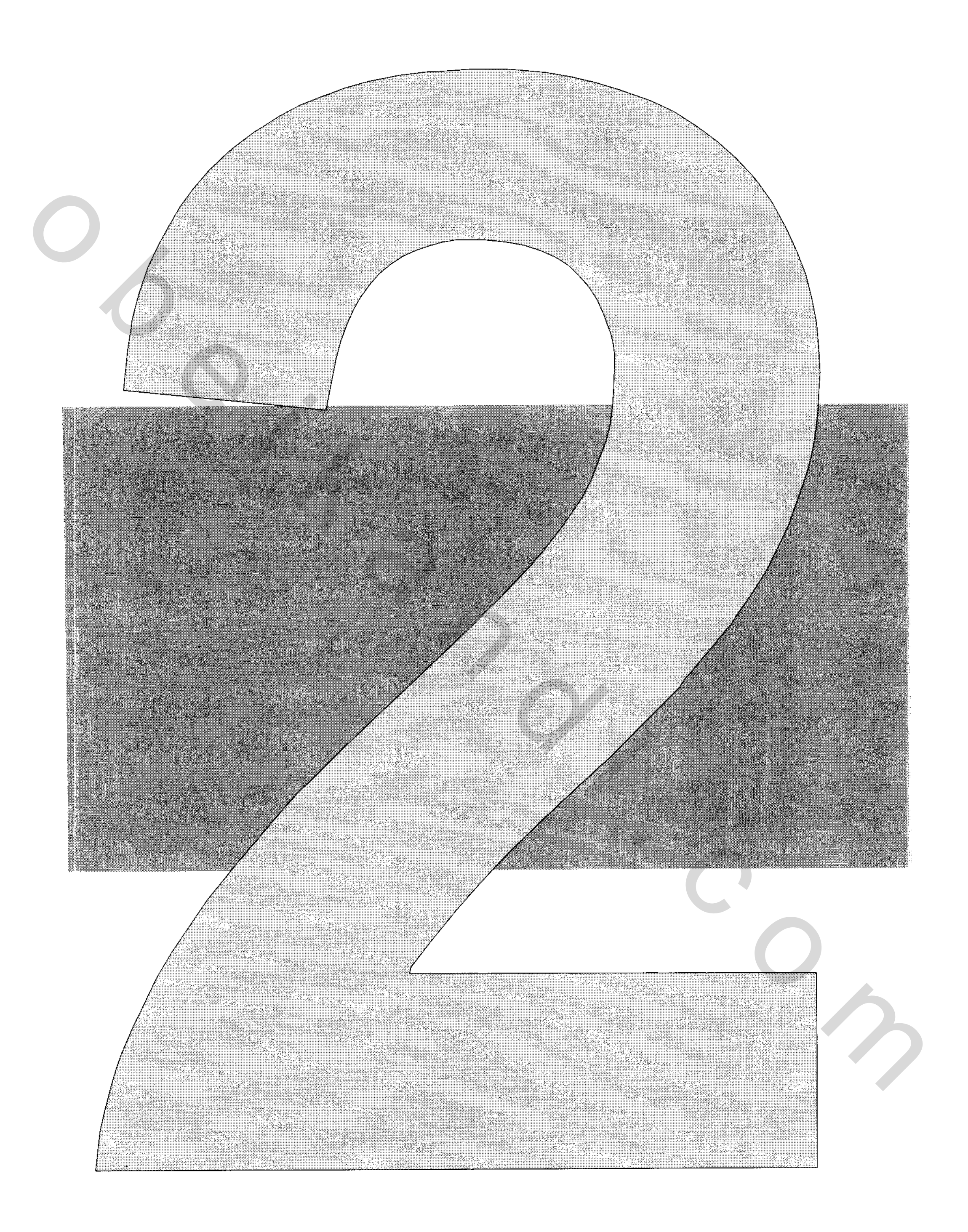
في إحدى الحوادث المأساوية ظلَّت آن كنغ، مع صديقها آشلي غيجان تراقب قيام رجال الإطفاء بمصارعة ألسنة اللهب التي كانت تلتهم بناءهما لمدة أربع ساعات. وتقول آن إنها وصديقها بدآ بعد الحريق يزيدان من التركيز على التسويق والترويج بدلاً من «السعي إلى المبالغة في الانتشار. من المؤكد أن الحريق ترك بصماته على طريقة عملنا. كنا مقصرين في عملية التأمين، وبالتالي لم نكن قادرين على استعادة أوضاعنا السابقة».

وفي أعقاب الحريق كتبت محطة أنباء محلية تقول إن مؤسسة بلومنغ كوكيز كانت قد احترقت كلياً. سارعت آن فوراً إلى الاتصال بالمحطة لتعلن عن استعداد المؤسسة لاستئناف العمل صباح يوم الاثنين. ومما تقوله آن: «إن جميع الناس بادروا»، بعد صدور الإعلان، «إلى الاتصال وحجز الطلبات رغبة منهم في دعمنا ومساعدتنا». ونتيجة لذلك قامت المؤسسة في اليوم الأول بعد عودتها إلى النشاط بتلبية طلبات زادت قيمتها عن خمسة آلاف دولار ـ وقد كان أدسم يوم في تاريخ الشركة.

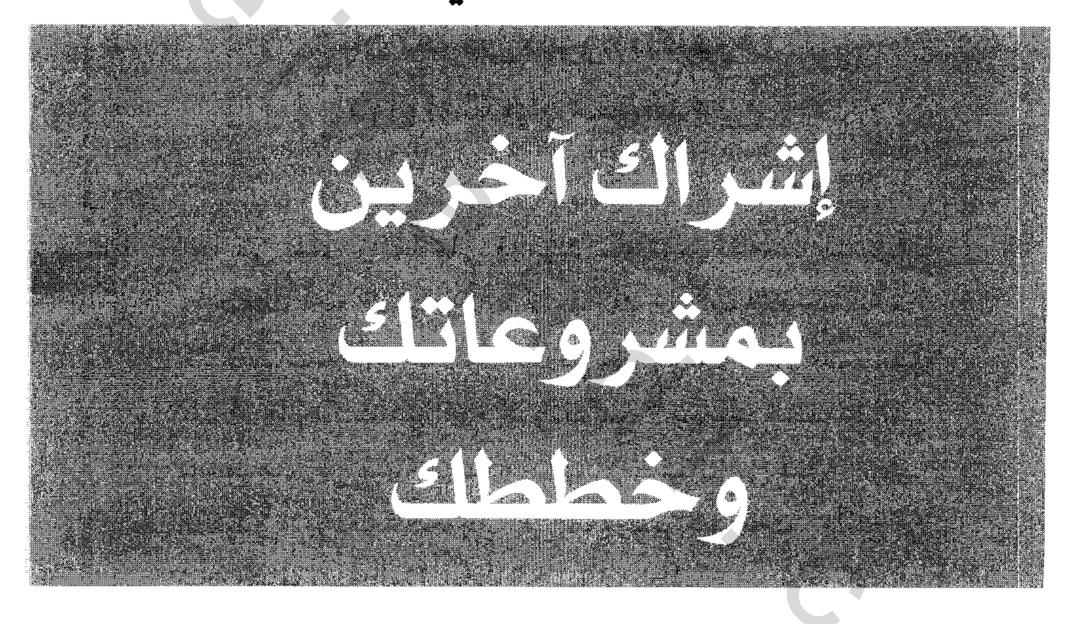
تعتقد آن إن قوتها الداخلية هي التي مكَّنتها من التغلُّب على جميع المحن والشدائد التي تعرَّضت لها حتى باتت اليوم صاحبة مؤسسة قائمة على ستين ألفاً من الزبائن، على توزيع دولي، على

مبيعات تصل إلى ثلاثة ملايين ونصف المليون من الدولارات، وعلى شركة ذات شأن مع كوداك.

ولعل العبرة المستخلصة من هذه القصة هي أن عليك، حين تكون مؤمناً بما تفعله أن تتمسك به. لا بدّ لك من معرفة المكان الذي تستطيع أن تجد فيه القوة والعون ـ على مختلف الأصعدة المادية، المالية، الذهنية، والروحية ـ عندما تتعرَّض للمحنة.



الفصل الثاني



تفرّد دون أن تكون وحيداً !

أن تعرض صورة كبيرة دون استئجار مستخدمين

كي تبقى واقفاً على قدميك ـ أو تفوز بقصب السبق! ـ بوصفك أحد المبادرين، لا بد لك من امتلاك جملة من الشخصيات، لأنك مسؤول عن كل من جوانب مشروعك. سبق لك أن ضحكت مع أفراد أسرتك من القبَّعات العديدة التي تعتمرها، من قبعة عامل مكتب الاستقبال إلى قبعة المدير التنفيذي، من قبعة الحاجب إلى قبعة مدير المبيعات. ولكن من شأن التنافس مع المؤسسات الكبيرة أن يتطلب، مع مرور الزمن، ما هو أكثر من إتقان فن اللعب على تغيير الأدوار؛ إذ يستدعي تصور الحجم، وهو أمر ينطوي على نوع من الحاجة إلى أن تنمو وتكبر فعلاً (بجهاز عاملين أو شركاء) أو أن تصبح أناساً عديدين وحدك.

ثمة، بطبيعة الحال، جملة خيارات متاحة؛ لك أن تزوّر حجمك بمساعدة المواد التسويقية والمعدات المكتبية؛ لك أن

تتفق مع عدد من الشركاء، ولك أن تستخدم عدداً من الموظفين.
سيقوم القسم التالي الذي يحمل عنوان «وظف أفراد الأسرة والمستخدمين حسني النوايا!» على الصفحات التالية، بمناقشة موضوع النمو عن طريق استخدام الموظفين. ولكن دعونا أولاً نتحدث عن المبادرين الذين لا يريدون تحمل أعباء أي جهاز عاملين. ثمة طرق عديدة تمكنك من تحويل مشروعك إلى عملية عائدة لأناس «كثر» دون استئجار أي موظف:

- كُنْ مبدعاً في استخدام بطاقات العمل!
- شكل مجلس مستشارين!
- ارتبط بشبكة تدعم الأعمال!
- اختر أستاذاً يوجهك!
- توصل إلى نوع من الشراكة مع مبادر آخر أو شركة أخرى في مجال عمل ذي علاقة!
- اهتد إلى شريك!
- تعاون مع شريك افتراضي!
- فكّر بالإفادة من مصادر خارجية!
- ابحث عن ملاك!

كن مبدعاً في استخدام بطاقات العمل!

إذا كنت لا تعتقد بأن على رئيس الشركة في ميدان عملك أن يقوم باتصالات هاتفية أو زيارات تخص المبيعات، فبادر إلى طباعة بطاقات عمل منفصلة تقول بأنك مدير المبيعات أو نائب

الرئيس لشؤون التسويق. فهؤلاء جميعاً هم أنت آخر المطاف، أليس كذلك؟ تنبيه: فكّر بالعملية ملياً من بدايتها إلى نهايتها. إذا كنت في إحدى مراحلها مضطراً للاجتماع بالزبائن بوصفك رئيساً للشركة، فإن من شأن مصداقيتك أن تتعرض للضرر. قد يرى الزبائن أنك كنت تحاول خداعهم. فقد سبق لي أن قابلت مبادرين كانوا راغبين في الإقدام على هذه المغامرة. كانوا شديدي الثقة بقدرتهم على النجاح والفوز حتى باتوا مؤمنين بأن الزبائن مستعدون للاستمتاع بنظرتهم آخر الأمر. وفي الكثير من الأحيان أثبتت هذه الطريقة أنها ناجحة.

شكّل مجلس مستشارين!

يمكن لمجلس المستشارين، إضافة إلى تقديم النصائح الجيدة والآراء الموضوعية، أن يرفع من شأن صورتك. فمن شأن مجرد طبع أسماء أعضاء المجلس الاستشاري في منشورات الشركة أن توحي بالفخامة، بالنجاح، وبالثبات والاستقرار. ونظراً لأنهم من اختيارك أنت فإنك تستطيع أن تطالبهم بالقدر الذي تريده من المساهمة في أعمال شركتك. إذا لم تكن راغباً في معرفة رأيهم، فلا تطلب مشورتهم؛ ولكن دون نسيان إيراد أسمائهم في موادك الدعائية وأوراق رسائلك الرسمية.

من شأن وجود هيئة مستشارين أن يضفي المصداقية على عملك. وإذا كنت راغباً في منافسة شركات كبرى ـ تحمل أكواماً من الأسماء والعناوين المثيرة ـ فسوف يتعين عليك أن تتبنى أيضاً بعضاً من الأسماء والعناوين المثيرة. إذا كان مستشاروك متمتعين

بقدر كبير من الاحترام، فإنك سوف تحظى باحترام مماثل بفضل كونك ذا علاقة معهم.

وبالتالي فإن على المستشارين أن يكونوا أناساً لهم قيمتهم في نظر مجمع رجال الأعمال ويؤمنون بك وبشركتك. وكلما كان مستشاروك أكثر شهرة وأغنى تجربة، كانت مصداقيتك أفضل حالاً. ففي حالات تعرض أهليتك أو تجربتك للتشكيك، يمكن لفت الأنظار إلى هيئة المستشارين عندك. وبالتالي فإن عليك أن تتحلى بالمهارة والبراعة لدى قيامك باختيار أعضائها. عليك، لدى قيامك بتشكيل مجلس المستشارين، أن تتذكر أسماء تنفيذيي الشركات، قادة الاتحادات، المبادرين، أو الموظفين الحكوميين المتمتعين بالاحترام في ميدانك، في بلدتك، أو في منطقتك؛ أسماء مشاهير مدربي الأعمال، المؤلفين، منظمي برامج الأعمال في الإذاعات المسموعة والمرئية، والإداريين المتقاعدين الذين تعرفهم.

كانت لدى بيغي إساكسون فكرة واضحة جداً عمن تريدهم حين شكلت هيئة استشارية لمؤسستها المتخصصة بإدارة الموارد البشرية المعروفة باسم بيغي إساكسون وشركاها، التي تتخذ فلوريدا مقراً لها. ومما تقوله بيغي في معرض إلقاء الضوء على ما جرى: «قبل سنوات غير قليلة كنت أعاني من تضاؤل الحافز وأشعر بالحاجة إلى وجود نوع من الكيان الذي يمكنني أن أكون مسؤولة أمامه عن إنجاز ما كنت أريد إنجازه على صعيد العمل. كنت بحاجة إلى الوصول إلى أفكار جديدة لصالح العمل وإلى امتلاك ما أطلق عليه اسم الحشد المبرد للماء». وكانت أيضاً

تبحث عن أناس تثق بأحكامهم وآرائهم وتحترمها كما تستطيع أن تكون أمامهم «أقل من كاملة، دونما خوف من النقد والاستهزاء». وكذلك فإنها كانت تبحث عن خبرة تكون مفيدة لعملها. تقول بيغي: «اخترت زبوناً يحترف الموارد البشرية أيضاً، يمثل وجهة نظر الزبون ويفهم طبيعة العمل الذي أقوم به؛ محاسباً، يمثل الحكمة المالية ويفهم حاجات أصحاب المشروعات الصغيرة ومشكلاتهم؛ وكاتباً محترفاً أعرف أنه على إطلاع جيد فيما يخص التسويق فضلاً عن امتلاكه معرفة جيدة عن المشروعات الصغيرة». وتضيف بيغي إن أعضاء الهيئة هؤلاء كانوا، أساساً، يجتمعون حوالى مرة في الشهر، غير أنهم باتوا الآن يجتمعون بصورة شبه منتظمة في الربعين الثالث والرابع من كل عام.

تُقِرّ بيغي بأن علاقة الهيئة انطوت على الفائدة بالنسبة إلى جميع من لهم صلة بالأمر. «نعمل جميعاً، عدا الزبون، من البيوت؛ وبالتالي فإن الأمر لا يقف عند مساعدتي أنا بل يتجاوزه إلى قيام كل منهم بمساعدة الآخرين». وهي تعزو للهيئة فضل منعها من ارتكاب بعض الأخطاء الجسيمة وضمان بقائها على الخط السليم. تقول بيغي: «أحياناً تكون فقط بحاجة إلى رأي موضوعي خارجي يساعدك على رؤية ما لا تستطيع رؤيته وحدك».

من المناسب أن تعرض نوعاً من المكافأة المالية على أعضاء هيئة المستشارين مع تغطية نفقات السفر إذا كنت تجمعهم. سبق لي أن كنت عضواً في مجلسين استشاريين خلال العامين السابقين. وقد كانت إحدى الشركتين تشغّل اثنين وستين شخصاً

وكان صاحبها قادراً على مكافأة أعضاء مجلسه الاستشاري بسخاء. أما الشركة الثانية فقد كانت قائمة على ثلاثة أشخاص فقط، واعتبرتُ مبلغ الـ 500 دولار جيداً، لأنني كنت راسخة الإيمان برسالة الشركة، منتجاتها، وإدارتها.

من الطبيعي أنك ستبقى، شرط أن تكون نبيهاً وذكياً، على صلة بمستشاريك خلال الفترات الفاصلة بين الاجتماعات أيضاً، لأنك اخترتهم من بين أفضل الموجودين. فبهذه المزاوجة بين الخبرات يمكنك أن تضمن بقاء شركتك قادرة على الإفادة الدائمة من باقة متنوعة من الآراء والمهارات. أما الفوائد الأخرى ـ والتي قد تكون أكثر أهمية أحياناً! ـ والتي تنطوي عليها الهيئات الاستشارية فمتمثلة بتمكينك من إقامة تحالفات قوية قد لا تكون مؤهلاً قط، في غيابها، لاجتراحها، وباحتمال إتاحة الفرصة لك على صعيد تأمين الرساميل المطلوبة.

تنبيه: إياك أن تخلط بين مجلس مستشارين من جهة ومجلس مدراء من الجهة المقابلة! ثمة فرق بالغ الأهمية بين الاثنين. ليس الأول إلاَّ جماعة غير رسمية من الناس الذين يقدمون النصح والمشورة لهذا المشروع أو ذاك دون الاضطلاع بأية مسؤوليات حقوقية أو مالية. أما الثاني فكيان قانوني يتمتع أعضاؤه بمسؤولية مالية ويجري منحهم أحياناً ملكية جزئية (أو أسهماً) مقابل مساهمتهم. يكون مجلس المدراء مطلوباً بالنسبة إلى المؤسسات والمشاريع والشركات العامة غير القائمة على الربح. ومن الممكن اعتبار مجالس المدراء أطرافاً ذات علاقة حين تتعرض الشركات لاحتمال المثول أمام القضاء.

ارتبط بشبكة تدعم الأعمال!

تكون مجموعة تشابك الأعمال أشبه بهيئة مستشارين ممن لا تكون مشروعاتهم قائمة على المنافسة. ومثل هذه المجموعة من المحترفين تشكل منظومة ممتازة على صعيد تبادل الموارد والأفكار والدعم فيما بينهم.

بادرت دنيز ريتشاردز، صاحبة اتصالات آسبن، إلى تأسيس تحالف الأعمال المنزلية في إيرفاين الكاليفورنية، لأنها كانت قد أطلقت مشروعاً منزلياً «ولم أكن أعرف شيئاً ذا بال على صعيد تسييره. أردتُ أن ألتقي مع أصحاب الأعمال المنزلية الأخرى أملاً في أن نتمكن معاً من حل المسألة». ويضم التحالف عدداً من مصممي الأغلفة، مصوراً، ناسخاً، وسيطاً، مصمماً داخلياً، صاحب مطبعة، مخططاً مالياً، مستشار أعمال، مصمم شبكات، ومستشار تسويق. وكل من الأعضاء يدعم الآخر. ثم تعلّق دنيز وهي تبتسم: «أنا أكره استخدام عبارة جماعة الدعم، غير أن تلك هي الطريقة التي تعمل بها. فالتحالف يوفر الفرصة المناسبة لإطلاق الأفكار الخاصة بعمليات التسويق والترويج، لتبادل المصادر والمراجع، أو لمجرد التنفيس عن أشكال الضيق والخيبة. وأنا أستطيع أن أقيم علاقات تجارية على أساس ودي. أستطيع أن أكون صادقة معهم وأن أبلغهم عن أي خلل يطرأ، أو عن حاجتي إلى المزيد من الزبائن. ففي تلك الأوقات يهرع الجميع لتقديم المساعدة عن طريق طرح الأفكار، في حين لا يستطيع المرء، في المجموعات المتشابكة الأخرى، حين يكون

هدفه متمثلاً بالفوز بصفقة معينة، أن يكون صادقاً على الدوام ومستعداً للاعتراف بأنه يعاني من الركود».

اختر أستاذاً يوجهك!

إذا كنت عازفاً عن اعتماد هيئة مستشارين ولكنك ميال إلى فكرة أن يكون لديك ولو شخص واحد يراقب عملك ويوجه خُطاك نحو الاتجاه الصحيح، فما عليك إلاَّ أن تبحث عن أستاذ أو معلِّم يوجهك.

وعملية العثور على الأستاذ أو المعلِّم شبيهة، كما تشي تجربتي العملية، بعملية الاهتداء إلى الحبيب. فحين تبادر إلى السعي بحثاً عنه، نادراً ما تجده. يبدو أن الأساتذة ينبثقون، يظهرون إلى الوجود بصورة مفاجئة حين لا تكون مشغولاً بالبحث عنهم. إنهم أناس لا تلبث أن تشعر إزاءهم، شيئاً فشيئاً، بالثقة والاحترام، أناس يحدثونك عن شركتك ويطرحون عليك الأسئلة. وبعد وقت غير طويل يشعرون بما يكفي من الراحة والقرب حتى يقدموا النصائح الودية، ومن ثم لا تلبث بدورك أن تلوذ بهم طلباً للرؤى حول أسلوب إدارة عملك. وعلى العموم فإنك لا تدرك حقيقة أنهم أصبحوا أساتذتك بالفعل إلاَّ بعد أن يكونوا قد اضطلعوا بهذا الدور بزمن طويل. ومثل هذا الإدراك يتم عادة بعد أن تصبح واعياً لحقيقة أنك سلّمت عن طيب خاطر بالتعليقات السلبية الصادرة عنهم بشأن عمل قمت به.

إن الأساتذة أناس عزيزون يتعذر تعويضهم لأسباب كثيرة

أولها أنهم يساعدونك لأنهم يرغبون في أن يفعلوا. يعتبرونك صديقاً؛ وتعتبرهم أنت أساتذة وأصدقاء.

يستطيع الأساتذة عموماً أن يقدموا الملاحظات الشخصية، التعليقات النقدية، الآراء الثاقبة ذات العلاقة بميدان عملك، والمعارف الأساسية في دنيا الأعمال. غالباً ما يكونون أكبر في السن وبالتالي أصحاب خبرات يطلعونك عليهم بما يعفيك من تبديد الأعوام على اكتساب التجارب نفسها. وبما أنك توجهت إلى شخص يحظى باحترامك، فإن من المحتمل أن تكون ذا «تاريخ» في اختصاصك، مما قد يعني أنه لا يزال يحتفظ بعلاقات ذات قيمة كبيرة، علاقات قد لا تكون متاحة حتى لمنافسيك الأكبر.

لقد لعب العديد من الأساتذة أدواراً بالغة الأهمية في حياتي، ولا سيما في حياتي المهنية كصحفية ومبادرة. فقد كنت باستمرار محظوظة بالاهتداء إلى أناس سبق لهم أن حققوا الأشياء التي كنت راغبة في تحقيقها بالذات، وأناس متحلين بقدر استثنائي من القناعة والثقة. عثرت على أساتذتي عن طريق مجرد الاتصال، إما عبر ملاحظة خطية بسيطة، رسالة رسمية أقدم فيها نفسي، أو مخابرة هاتفية. ولم أبادر قط إلى الإتيان على ذكر كلمة «أستاذ» إلاّ بعد أن كانوا قد بدؤوا فعلاً بالاضطلاع بذلك الدور.

توصل إلى نوع من اتفاق الشراكة!

لعل إحدى طرق الظهور بأنك أكبر وأغنى مما أنت في الواقع هي المبادرة إلى توسيع منطلقاتك المنظورة؛ غير أن من شأن ذلك

أن يشكل تحدياً مرعباً إذا كنت مضغوطاً سلفاً من حيث الزمن والموارد. فبدلاً من محاولة حل المشكلة وحدك أو عن طريق رفع السقف، يمكنك اجتراح نوع من الشراكة مع بعض الشركات والمختصين ممن يقدمون خدمات تكميلية. ولا بد لإقامة العلاقات مع المؤسسات الأخرى من زيادة مبيعات الجميع. فوجود شريك يتيح لك فرصة خلق صورة شركة كبيرة مع تقاسم أعمال التسويق الرتيبة والنفقات النثرية المتفرقة.

وإضافة إلى التوفير في النفقات، ستصبح أيضاً قادراً على الوصول إلى كنوز ثمينة مثل قوائم الزبائن. لقد رأيت كُتّاباً مستقلين، مخرجي كتب، واختصاصيي علاقات عامة يتضافرون ليقدموا خدمات كاملة في مجالات التسويق والنشر. وذات مرة ساهمت في تمكين مؤسسة متخصصة بتحسين المناظر الطبيعية من زيادة مواردها بنسبة 40 بالمئة خلال ستة أشهر عن طريق التحالف مع أحد المشاتل. ومن الفوائد الإضافية أن الطرفين قاما باختزال الفترات الزمنية المخصصة للتسويق.

يمكنك أيضاً أن تضع يدك بيد شريك من أجل البدء بتقديم بضاعة أو خدمة جديدة. إذا كنت تعمل مع مؤسسة أو شركة رئيسية تتعامل مع جمهور مماثل لجمهور زبائنك، فقد تتمكن من الترويج للبضاعة على المستوى القومي فتدخر آلاف الدولارات جراء ذلك. ففيما كنت عاكفة على تأليف هذا الكتاب، مثلاً، أنجزت كتاباً آخر نشرته ذاتياً بعنوان **منظّم تحسين وتنظيم البيوت الكامل**. وبما أنه من نمط كتب المراجع والمجلات القائمة على ملء الفراغات، فقد ألححت على بيعه في غلاف ثلاثي فاخر،

مما أدى إلى عزوف دور النشر التقليدية عن الاهتمام به. إن غلافاً من هذا النوع، يتيح للقراء فرصة الكتابة بسهولة، وخيارَ إضافة العدد الذي يريدونه من الأوراق، الصلات، والمذكرات، غير أن مثل هذه الأغلفة يتعذر توزيعها عن طريق مخازن الكتب والمكتبات. وعلى الرغم من أنه بات متوافراً في موقع آمازون دوت كوم، فإنني ما زلت أيضاً أسعى إلى اجتراح شراكات مع شركات مواد البناء، الوسطاء العقاريين، ومؤسسات الرهن العقاري. وبما أن هذه المنظمات، وهي قادرة سلفاً، على الوصول إلى الجمهور المطلوب، تتعامل تعاملاً مباشراً مع مالكي البيوت، فإنني أعلم أنها حريصة على توفير المنتجات القادرة على خدمة أغراضها.

اهتد إلى شريك!

يستطيع الشركاء أن يكونوا أكبر النعم أو أسوأ الكوابيس بالنسبة إلى أي مبادر، تبعاً لجملة الترتيبات والعلاقات المشتركة بين الطرفين. وتقضي الصورة المثالية أن يكون شريكك متمتعاً بالمهارات ونقاط القوة في الميادين التي تعاني فيها أنت من الضعف. كان السبب الكامن وراء تأسيسنا لشركتنا هو أننا أنا وشريكي، كنا نتقاسم المهارات والأهداف نفسها، وننظر إلى العمل النظرة ذاتها على المستويين الذهني والعملي. ومما يدعو للأسف أن ذلك كان يعني أننا كنا نعاني من خلل شديد وباعث على الرثاء في مسائل القضايا الحقوقية والمحاسبية، مثلاً، على الرغم من تفوقنا، كلينا، على صعيد الترويج والتسويق والإدارة.

وفيما كنا حادبين على تثقيف أنفسنا في تلك المجالات، تعين علينا أن نتوسع في العمل مما أدى إلى حَشْرنا في الزاوية. لو كان مجال قوة أحدنا مختلفاً عن نظيره لدى الآخر لاستطعنا أن نحقق قدراً هائلاً من التوفير في نفقاتنا.

وبالتالي فإن أسوأ الشركاء، كما تشي تجربتي الشخصية، هم الأصدقاء، العشاق، والأزواج. وفي حال نجاة الشركة من المعاناة من مثل هذا الترتيب، فإن العلاقة الشخصية سوف تتأثر وتعاني. وسينال كل منهما حصته من الأذى الباعث على الأسى في بعض الأحيان.

لعل أفضل الشركاء هو شخص لك معه تاريخ من العمل الناجح - شخص تشاطره وجهات نظر مشتركة على صعيد الفلسفة، الأمزجة السلبية والإيجابية، الأهداف، وطرائق العمل. وكلما كانت التجارب المشتركة أكثر وأغنى كان أفضل. فأنا وشريكي كنا صديقين قبل قيامنا بإطلاق شركتنا معاً بزمن طويل، وبالتالي فقد كنت مطمئنة إلى شخصيته، إلى استقامته، وإلى نمط أسلوبه في النظر إلى العمل. كنت قد صادفته فيما كان يعمل مستشاراً في شركة كنت أعمل لديها. وفيما كنا بادئين بالتعارف، بعد تكليفنا بالعمل معاً في مشروع مشترك، تعرض ابنه، آدم، لمرض خطير. وفي مرحلة من مراحل المرض، قدّر الأطباء أن فُرص نجاة آدم لم تكن تتجاوز الأربعين بالمئة. وقد حاول شريكي، خلال فترة الكَرْب والشدّة كلها، أن يوازن بين التزاماته العملية من جهة وبين خوفه الطاغي والشديد من فقدان ابنه من جهة ثانية. على الدوام كان يحرص على وضع آدم في صدر سلم

أولوياته معتذراً عن جميع التزاماته وقت الذهاب إلى المستشفى. كنت شاهدة على مدى تعلقه الشديد بآدم، كما كنت قادرة على الإصغاء ومدّ يد المساعدة لدى استغراقه في الكلام عن مخاوفه وعن فكرة الحياة المرعبة بعد فقدان ابنه. تلك هي المناسبة التي جعلتنا صديقين حميمين، والتي يُحتَمل أن تكون قد مكنتني من الوقوف على حقيقة تبنيه لِقيَمي وأهدافي، وصولاً إلى تمكيننا من إقامة شراكة قوية. وحين لاحت الفرصة المناسبة لإطلاق مشروعنا المشترك شكّل الجمعُ بين ما لدينا من أفكار وموارد منطلقاً ممتازاً. أما حقيقة تحولنا إلى صديقين حميمين جداً، كل منا للآخر، فقد جعلت الأمر كله أكثر انطواء على المتعة بما لا يقاس.

وبالمثل، فإنني وشريكتي الحالية في رايت ديركشنز دوت كوم، كنا قد طورنا نوعاً من العلاقة والزمالة المهنية قبل شروعنا بالعمل سوية. فأنا وبيث كنا كاتبتين وصاحبتي مبادرة نعمل وحيدتين من مكتبينا المنزليين. وخلال فترة زمنية غير طويلة أدركنا أننا كنا نتقاسم الأهداف ذاتها، فبادرتْ كل منا إلى وضع يدها بيد الأخرى من أجل توفير خدمات التدريب، المشورة، والدروس الهاتفية والشبكية (نسبة إلى شبكة الإنترنت) في مادة الاتصالات على صعيدي الكتابة والتسويق.

مما يدعو للأسف أن الحصيلة الإيجابية نفسها لم تتحقق بالنسبة إلى جوليا ستار، تلك الصديقة التي أتيت على ذكرها في الفصل الأول، ومؤسَّسَتِها المتخصصة بالتسويق عن بعد. صحيح أن جوليا هذه كانت هي الأخرى معجبة بشريكها، ولكن الأَخير

كان في الوقت نفسه عشيقها. كانت العلاقات المهنية والشخصية تزدهر حين يكون سير العمل جيداً. أما حين كان العمل يتعرض للتباطؤ والركود، جراء رغبة جوليا في قضاء بعض الوقت مع طفلها والاهتمام بمشروع شخصي معين، فقد كان الشريكان يشرعان بإثارة الجدل حول التعويض والإخلاص للشركة. سرعان ما كان الإحباط يتنامى ويتصاعد بالنسبة إلى الطرفين كليهما. لو كانا عشيقين فقط ـ أو لو كانا شريكين فقط، بالمثل ـ لكان احتمال بقاء العلاقة ودوامها وارداً. غير أن الجمع بين العلاقتين ما لبث أن أثبت، في غضون خمس سنوات، أنه سبب قاتل للاثنين معاً.

لو كانت صديقتي جوليا وشريكها متزوجين لربما كانت النتيجة مختلفة، لأن أهدافهما الشخصية، على الصعيد المالي خصوصاً، كان من شأنها أن تبقى أهدافاً مشتركة. ومهما يكن فقد رأيت أيضاً عدداً كبيراً من الزيجات تعاني أو تنتهي، جراء عدم وجود حياة مشتركة خارج العمل بين طرفي فريق عمل مؤلف من زوجين.

تقول العبرة التي استخلصتها من تجاربي في الحياة إن الأعمال والعلاقات الاجتماعية تتعايشان تعايشاً شبيهاً بتعايش الزيت والماء، دون اختلاط أو اندماج. فالصداقات، علاقات الحب، والزيجات تكون مستندة إلى روابط عاطفية ـ إلى التعامل الحساس والحدسي البدهي للمشاعر الشخصية. تكون، في العلاقات العاطفية، حريصاً على دعم أحبائك وتحصينهم ضد مصاعب الحياة اليومية ومنغّصاتها. وتكمن المشكلة في أن من

شأن عملية الحماية أو الوقاية هذه أن تنطوي على تأثيرات سلبية معاكسة بالنسبة إلى علاقات العمل. لا بد للشركاء، إذا أرادوا النجاح، من أن يكونوا قادرين على تبني آراء متباينة وعلى التمتع بالحرية اللازمة للدفاع عن تلك الآراء ولاتخاذ الخطوات العملية الضرورية دون أي قلق من المساس الشخصي بمشاعر شخص آخر. إن دفاعك عن تلك الآراء وإقدامك على مثل تلك الخطوات يكادان أن يكونا متعذرين دون جرح للمشاعر، إذا كنت مولعاً بشريكك على الصعيد العاطفي.

من الشروط الضرورية لنجاح أية صداقة أو علاقة شخصية أن يلتزم الطرفان، كلاهما، بالولاء والوفاء من الجانبين؛ ومن الشروط الضرورية لنجاح أية شراكة أن يلتزم الفريقان بالإخلاص للشركة، لا كل منهما للآخر. وبالتالي فإن أفضل الشراكات تكون قائمة على العمل الخالص.

ومع ذلك فإن الانسجام يبقى عاملاً حاسماً من عوامل اجتراح شراكة ناجحة. فحين قمنا، أنا وشريكي السابق، بتأسيس شركتنا، تم أيضاً إشراك شريك ثالث. وعلى الرغم من أن هذا الشخص الثالث كان ذا قلب من ذهب وواسع الاطلاع فيما يخص مجالات عملنا، فإنه لم يكن يشاطرنا الأهداف ذاتها فيما يخص الشركة. يبدو أننا أردنا بناء شركة ناجحة تمكننا من التحكم بحياتنا ومن العمل معاً في مشروعات يميل إليها كلانا ويستمتع بها. أما شريكنا الثالث فقد أراد لمشروعنا أن يبقى عملاً إضافياً، كما لم يكن مستعداً للدخول في الشؤون الإدارية والاستثمارات المالية التي لا بد منها لدى بناء أية شركة. وبعد فترة من الزمن، قمنا بشراء

حصته، ولكن مقابل إحداث ثلم في علاقة الصداقة.

لدى التفكير بأية شراكة، ابحثْ عن الانسجام والتناغم في الميادين التالية:

- الصدق والأمانة.
- الموقف من العمل.
- الاستقامة والتماسك على الصعيدين الشخصي والمهني.
- الشؤون النقدية والمالية.
- اللباقة وحسن التعامل مع الآخرين.
- أهداف الشركة.
- المواقف من الأولويات على الصعيدين العائلي والعملي.
- احترام الوقت والدقة في المواعيد.
- الصدق والأمانة (وهما جديران بأن يتم ذكرهما مرتين).

إذا كان ثمة أي تاريخ سلبي في أي من هذه الأمور فقد ترى أن من الأفضل أن تعيد النظر (أن تَعُد إلى العشرة) قبل أن تتخذ قراراً بمشاركة شخص له علاقة بمثل ذلك التاريخ السلبي.

أما المرشح الأفضل والأمثل فسيكون ذلك الشخص الذي يوازن نقاط القوة والضعف عندك، يتعاون حول القضايا، يحسن التعامل مع الناس، يتمتع بخبرة جيدة في مجال اختصاصك من جهة وفي إدارة الشركة من جهة ثانية، ويتحلى بالأمانة والصدق في جميع المواقف والظروف. يمكن الشروع بتحديد مدى الأمانة عبر الاطلاع على خلفية شريك أو شريكة المستقبل تماماً كما يمكن أن تفعل مع أي مستخدم محتمل. يمكنك الاتصال

بالمدارس، بأرباب العمل السابقين، وبالمصادر الموثوقة للسؤال عن أمور محددة. إذا كان الشريك المحتمل ذا تاريخ من الصراعات مع آخرين، فيمكنك أن تفترض أن مسألة انقلابه عليك أنت أيضاً ليست إلاَّ مسألة وقت.

من المألوف أن يكون الشريك الواحد بحاجة لأن يبدو «أولاً بين أنداد» في أوضاع معينة على الأقل. وثمة شراكة ناجحة كهذه ألا وهي شركة آن كنغ وآشلي غيجان، التي تحمل اسم شركة بلومنع كوكيز كاتالوغ في أتلنتا. فهذان الشخصان تعاونا على جعل شركتهما توصل مبيعاتها إلى ثلاثة ملايين ونصف المليون من الدولارات، وهي تنمو بمعدل 30 إلى 35 بالمئة سنوياً، وتبيع إلى ستين ألفاً من الزبائن في أرجاء العالم. وحين طلبت من آن كنغ، أن تدلي بدلوها وتقدم ما تراه مناسباً، نصائح لقراء هذا الكتاب، بادرت إلى عرض المشورة الصريحة والحكيمة التالية: «يمكن لوجود الشركاء أن ينطوي على بعض التحديات بصرف النظر عن مدى اقتناعك بأنك تعرفهم جيداً. كانت مسؤوليات (آشلي) تدور حول المال والعمليات. أما دوري أنا فكان أميل إلى التخطيط والتفكير بتطوير منتجات جديدة. ولسنوات عديدة بقينا ننظر إلى العمل من زاويتين مختلفتين كلياً ولكننا كنا نوازن، كل مِنَّا، الآخر في الوقت نفسه. ولكن أوجه الاختلاف بين أسلوبينا في النظر إلى الشركة والشعور إزاءها ما لبثت، مع مرور الزمن، أن برزت على السطح. ولقد علمتني تجربتي أن شخصاً واحداً لا بد له، حتى في الشراكة، من أن يكون، آخر المطاف، مسؤولاً عن كل ما يجري في المشروع. فإذا لم يضطلع شخص بعينه بالمسؤولية،

فإن الأشياء تتسرب عبر الصدوع، أو تغدو عملية صنع القرار شديدة البطء، بما يؤدي إلى تعطيل القدرة على التنافس ـ حيث تتمخض المبالغة في التحليل عن الشلل. لعل أفضل الأمثلة هو ثنائي لعبة التنس. يتعين على الشريكين أن يكونا لاعبين قويين سريعي البديهة، قادرين على التحكم بساحتيهما من الملعب. غير أنك مهما فعلت ستجد بعض الضربات نازلة على خط الوسط، ولا بد لك من معرفة أي اللاعبين سيبادر إلى التعامل معها. لا تستطيع أن تقول كان عليك أنت أن تردها! عليك أن تعلم أن شخصاً واحداً، مهما كانت الظروف، سيقوم بالتصدي للأمر، وعليك أن تعرف من هو ذلك الشخص منذ بداية اللعبة».

تعاون مع شركاء فعليين!

ماذا تفعل إذا كان مرشحك المثالي لأن يصبح شريكاً لك مقيماً في الطرف الآخر من البلاد، أو في بلاد أخرى؟ تستطيع، بفضل التكنولوجيا، أن تقيم شراكة جيدة التزييت. فأنا وشريكي السابق كان قد تعين علينا أن نعمل بهذه الطريقة عندما كنت أقيم في أوهايو وكان هو يعيش في ميريلاند. والقواعد ذاتها التي تنطبق على الشراكة القائمة على الاتصال المباشر تصح في هذه الحالة، إذ يتعين على الطرفين أن يتمتعا بالقيم العملية والشخصية نفسها. وتكون صفات الأمانة والصدق ذات أهمية قصوىٰ. نظراً لأن الشريكين لن يرى أحدهما الآخر في أثناء العمل أغلب الوقت إن لم يكن كله.

للعديد من الزبائن الذين أتبادل المشورة معهم شركاء فعليون،

وقد سبق لي أن عملت مع أناس كثيرين لإنجاز مهمات فعلية ـ أناس لم يسبق لي أن قابلتهم وجهاً لوجه. ومن شأن جميع أنواع الترتيبات الفعلية أن تتطلب القدر نفسه من الاهتمام الأساسي بالتفاصيل: كالبدء باتفاق موقع يتضمن كل شيء من حقوق عدم التنافس إلى التعويضات، من نفقات السفر إلى كيفية التعامل مع فواتير الاتصالات الهاتفية.

لا تنس أن تستغل هذا النمط من الترتيب لدى الحديث مع الغرباء! تصور مدى احتمال انبهار الزبائن المحتملين وتأثرهم لدى إتيانك على ذكر حقيقة وجود مكاتب لشركتك في اثنتين من الولايات.

فكّر بالتوسع أو الانتشار!

من الممكن تحويل أي مجال لا يساهم مساهمة مباشرة في تحقيق الموارد، أو أية مهمة لا تشكل ميزة خاصة بالنسبة إليك، أو تنقصك الخبرة للقيام بها، إلى أطراف خارجية. فالطريقة الوحيدة لتمكينك من امتلاك الوقت اللازم للقيام بما تجيد القيام به، هي طريقة إحالة أجزاء من العمل إلى جهات أخرى.

من الممكن تحويل أعمال المحاسبة، مسك الدفاتر، إخراج الكتب، الإعلان، التوثيق القانوني، النشاط المكتبي، والشؤون المنزلية جميعاً إلى أطراف أخرى. ففيما كنتُ أدير مؤسستي، استأجرت عاملاً للتنظيفات وشخصاً لحش العشب في حديقة المنزل. وأنا أعرف محاضِرة محترفة قامت، انطلاقاً من إدراكها لحقيقة أن إعداد طعام العشاء يحرمها من الوقت الوحيد المتوفر

لها لتقضيه مع ولديها، باستئجار شخص يأتي إلى منزلها كل يوم من أجل إعداد العشاء فيما تتفرغ هي للعب مع الولدين. وبالمثل فإنني قمت أيضاً بإحالة أعمال مسك الدفاتر، الإخراج (لم تكن عمليات النشر بمثل البساطة التي نعرفها الآن!) وبعض الأمور الإدارية إلى جهات أخرى.

من شأن أية مساعدة خارجية أن توفر لك مزيداً من الوقت تكرسه لشركتك ولزيادة قدرتك على أن يراك زبائنك. وخياراتك لعملية التحويل إلى أطراف خارجية كثيرة بدءاً بالوكالات الملائمة وانتهاء بمنظمات الخدمة مروراً بالمتعاقدين الفرعيين والمستشارين وممثلي المبيعات. فيما يلي اعتبارات خاصة تخص التعامل مع بعض هذه الكيانات.

المتعاقدون الفرعيون والمستشارون

استند دائماً إلى عقد مكتوب عندما تتعامل مع المتعاقدين الفرعيين والمستشارين! تأكد من أن العقد يتضمن فقرة عدم منافسة تحميك من احتمال قيامهم بافتتاح محلهم الخاص واجتذاب زبائنك إليهم!

ثمة، كما في سائر الميادين، مستشارون صادقون وآخرون غير صادقين. وما التحاقي بركب المستشارين إلاَّ لأنني متمتعة بقيم مهنية قوية، وبإحساس قوي بالاستقلال. وقد اعتبرت نفسي مستشارة صادقة، وإن كنت قد اتفقت مع شريكي السابق، في وقت مبكر، على الامتناع عن تكليف زبائننا بجملة من النفقات الصغيرة على الرغم من قدرتنا على فعل ذلك. غير أن عليك أن

تتحلى بالحذر الدائم لدى استئجار المستشارين والمتعاقدين الفرعيين، لأن هناك سبباً يدعو أناساً مثل المؤلف روبرت تاونسند يقولون: «ليس المستشارون إلاَّ أناساً يستعيرون ساعتك ليعلموك بالوقت، ومن ثم يرحلون آخذين الساعة معهم!».

ممثلو المبيعات

تحدثت في الفصل الأول عن سمات المبادر وشخصيته، ملاحِظةً أن مهارات البيع القوية ليست منها. وإذا كنت تعتقد أن هذا صحيح بالنسبة إليك، فبادر إلى تحويل هذه الوظيفة المهمة إلى أحد ممثلي المبيعات كي تتفرغ لعملك. فممثلو المبيعات لا يكتفون بالمساهمة في نقل منتجاتك، بل ويوحي وجودهم بقدر غير قليل من الضخامة والجدية. فيما يلي بعض الأساليب التي من شأنها أن تجعل المهمة أسهل قليلاً:

- عليك أن تدرك أن ممثلي المبيعات هم متعاقدون مستقلون. ففيما يكون عامل البيع يعمل عندك، وفي شركتك، لبيع منتجاتك، يكون ممثل المبيعات وكيلاً حراً يمثل خط إنتاجك أوخدماتك ولكنه يعمل لصالح شركات أخرى أيضاً.
- اطلب من بعض الزبائن تقديم توصياتهم بشأن أي ممثلي مبيعات إذا كان عندهم. قد يكونون قادرين على إعطاء أسماء أناس جيدين سبق لهم أن عملوا معهم. أما الجهات الأخرى التي يمكن أن تعثر فيها على ممثلين جيدين فهي المؤسسات الناشطة في ميدانك، الاجتماعات الصناعية والمعارض التجارية، ولدى قسم الاستخدام في المحلات التجارية.
- استفهم عن الشركات الأخرى التي يعمل لديها الممثل

المعين! تأكد من أنك ستكون مرتاحاً مع المنتجات والخدمات الأخرى الممثلة، ومن أن تلك السلع لا تؤثر على بضاعتك أو تختزلها. إياك أن تتعامل مع شخص يعمل مع الشركة المنافسة لشركتك!

- ليقع اختيارك على شخص لا يتطلب إلاَّ الحد الأدنى من الإشراف والمراقبة!
- اهتد إلى شخص يشاطرك بصدق حماسك لبضاعتك أو خدمتك!
- عاين جميع الملاحظات! لا تَنْسَ أن ممثل المبيعات عندك سيتولى تمثيلك أنت وتمثيل شركتك لدى أناس ومنظمات قد لا تتاح لك قط فرصة اللقاء بهم، أو بها! هل يتصرف هذا الشخص بإنصاف وعدل مع الصورة التي تسعى إلى ترسيخها؟

فلتبحث، إذن، عن ملاك يساعدك!

تساعدك الملائكة وتمكنك من منافسة شركات أكبر وأكثر عراقة عن طريق تزويدك برأس المال المطلوب، مع التزام الصمت الدائم، في معظم الحالات، بما يمكّن شركتك من الظهور بمظهر الشركة الناجحة بجهودها وحدها. وإذا كنت غير مؤهل للتمويل المصرفي التقليدي، فقد ترغب في البحث عن ملاك. وكما يوحي الاسم، فإن أي ملاك هو شخص يساعدك؛ بوصفك مستثمراً خاصاً في هذه الحالة. ووفقاً لما جاء في مجلة **أنتر برنور** [المبادر]، فإن عدد المستثمرين من الملائكة مدهش، إذ يتجاوز

ربع المليون ويوظفون حوالى عشرين مليارًا من الدولارات في مختلف أعمال البلاد سنويًا.

للعثور على ملاك بادر إلى إعداد خطة عمل مدروسة بعمق، تمامًا كما كنت ستفعل لو أردت البحث عن تمويل تقليدي عن طريق أحد المصارف. أضف شرحًا يوضح السبب الدافع لأي شخص لأن يوظف مالاً في مشروعك. وبعد ذلك أقم شبكة اتصالات في دائرة اختصاصك واصطفِ الناس الناجحين والمتنفذين. اتصل بهم بطريقة محترفة، تمامًا كما لو كنت ساعيًا إلى تصريف بضائعك وخدماتك. قل إنك ستسدد بمعدلات لا تُلحق المهانة بملاكك، ولكنها منطوية على فائدة بالنسبة إليك؛ أو أُدرس الفكرة المتمثلة بعرض الأسهم إذا صارت شركتك ذات شهرة. قدم إلى ملاكك تقارير متكررة منتظمة عن الوضع، أو وفّر له فرصة الالتحاق بهيئة مستشاريك.

اعتمد على الأقارب والمستخدمين ذوي النوايا الطيبة!

إشراك آخرين ذوي شأن بحملتك الرامية إلى بناء الصورة

قد تجد نفسك محصورًا في الزاوية من حيث الوقت والموارد، وأنت تسعى لتغطية كل ما هو مطلوب وضروري، لإضفاء صورة «شركة كبرى» على مؤسستك. وإذا بقيت أسيرًا

للعادة القديمة المتمثلة بشعار «سأقوم بالعمل كله وحدي!»، فلن تتمكن قط من تجاوز مرحلة الطفولة التي تنطوي - وإن ساهَمَتَ في إبقاء الأمور متواضعة وغير رسمية بصورة مريحة - على احتمال بقائك أنت مضطراً للكدح المتواصل اللانهائي في سبيل الحصول على قسط عادل من الربح. أما إذا كنت عازماً على إدارة مشروعك بصورة سليمة وجريئة، فقد تكون قادراً على قلبه إلى عملاق ذي قدرة تنافسية عالية. وإذا كانت إقامة شركة كبيرة هي رغبتك، فإن من الأفضل لك أن تسلّم بما هو حتمي: أن تسلّم بحقيقة أن آخرين يجب أن يشاركوا في الإدارة إذا أردت لمشروعك أن ينمو ويكبر.

كن متأكداً من أنك تستطيع عموماً أن تنمو بوتيرتك الخاصة. لست ملزماً بتشكيل جهاز مؤلف من مئتي شخص حتى تبدو صاحب شركة قائمة على مئتين من العاملين. قد لا تكون الآن، وفي المراحل الأولى من النمو، بحاجة إلاّ لبعض العون في المهام أو المبيعات، وقد قررت أنك تريد شخصاً من الداخل **له مصلحة ثابتة**، بدلاً من مستشار، متعاقد فرعي، أو شريك من الخارج. إذا كان هذا الوصف ينطبق عليك فإن أمامك اتجاهين على الأقل يمكنك أن تعكف على دراستهما.

الخياران المتاحان لك

إذا كان مشروعك الصغير أو المنزلي يعاني من آلام النمو، وكنت أنت مقتنعاً بأنك بحاجة إلى المساعدة (وهذا يعني أنك قرأت القسم الأول من هذا الفصل، ولا تريد أن تستمر وحدك)،

فبادر إلى دراسة سبل التوسع. ولتطوير جهاز عاملين، أمامك خياران هما: الأقرباء من جهة، والمستخدمون من جهة ثانية. (أما الأصدقاء فانسهم، لأنهم لن يبقوا أصدقاء طويلاً إذا جاؤوا ليعملوا لديك).

إذا كنت بحاجة للمساعدة ولكنك تريد أو تحتاج إلى توفير المال، فقد يتعين عليك ألاّ تنظر إلى ما هو أبعد من الشخص الذي تتقاسم معه احتساء كأس الشاي أو فنجان القهوة صباح كل يوم. ومع ذلك فإن عليك أن تتذكر أنني رأيت عدداً غير قليل من الزيجات تتعرض لأشكال الخلل المختلفة بعد شروع الأزواج بالعمل معاً. قد تكون الأمور على ما يرام حين يتعلق الموضوع ببناء أُسرة، غير أنها تبدو مختلفة في آلية العمل حين يصبح العمل هو المقصود، حيث يميل أحد الطرفين إلى الإمساك بزمام الأمر فيتعين على الطرف الآخر أن يخضع للسلطة. أضف إلى ذلك أن طريقتك في تسيير العمل قد تكون السبب الكامن وراء نجاح مشروعك في المقام الأول. وإذا كان الأمر كذلك، فسوف تكون راغباً في العثور على شخص يساعدك ويكون متناغماً مع أسلوبك في العمل. وأي زوج قد ينطبق أو لا ينطبق عليه ذلك الوصف.

إذا لم تَبْدُ الأسرة (دائرة الأقرباء) هي الخيار الصحيح للتوسع، فإن من الممكن أن تتجه نحو التفكير باستئجار المساعدة. ومع ذلك فإنني أعلم، بصورة مباشرة، أن عملية الانتقال من حالة العمل لحسابك إلى حالة رب العمل مثيرة للرعب. ثمة عدد كبير من الأمور السلبية مثل الأعمال المحاسبية الإضافية (جداول الرواتب، الضرائب، المنافع، التأمين) فضلاً

عن القيام، على الصعيد الشخصي بالذات، بإدخال شخص إلى بيتك أو مجالك الشخصي (الغرف الخلفية إذا كنت في حي صناعي)، وتقاسم جل المعلومات التفصيلية عن مشروعك (وبيتك إذا كنت تعمل في البيت). في البداية بدت فكرة الاضطلاع بجميع هذه الأعمال المكتبية الخاصة بالمستخدمين وفقدان السرية والحميمية أكثر إثارة للرعب والخوف من تحمل أعباء العمل وحدي. إذا كنت أنت أيضاً تشاطرني هذا الشعور، فإن بوسعك أن تطمئن وتبادر إلى الاسترخاء، لأن أصحاب مشروعات صغيرة ومنزلية آخرين مثلي تمكنوا من تحقيق النجاح في العملية، مما يشير إلى أنك أنت أيضاً قادر على أن تحذو حذوهم.

ثمة كتب أخرى تتحدث بإيجاز عن الخطوات المعقدة التي ينبغي اتخاذها على طريق توسيع جهاز العاملين عندك، وبالتالي فلن أناقش إلاَّ تلك الجوانب التي قد تؤثر على صورتك من عملية قيامك بتشغيل جهاز عاملين لديك. فأفراد أُسرتك ومستخدميك قد يشكلون دعماً للصورة أو تشويهاً لها، طبقاً للأسلوب الذي تتبعه في تدريبهم على فن التعامل والتفاعل مع زبائنك، وعلى الحديث عن شركتك. وهذا الفصل يتناول بنوداً جديرة بالدراسة والمناقشة مع أفراد الأسرة، بطريقة مفعمة بالود والنِّدِّيَّة، بعيدة عن التهديد، وخالية من التجريح. أضف إلى ذلك أنه يقدم جدول اختبار مؤلف من خمسة عشر بنداً يمكنك تقاسمه مع أفراد عائلتك، للاطمئنان إلى أن المعلومات تدعم الصورة التي تحاول تقديمها.

أفراد الأسرة (الأقارب)

عندما يدخل المستخدمون إلى داخل بيتك، أو يقتحمون الغرف الخلفية الخاصة لمكان عملك الصغير، فإنهم يصبحون عملياً أعضاء في أُسرتك، وبالتالي فإن من الأسهل أن يكونوا جزءاً من عائلتك من البداية.

ثمة فوائد عديدة ينطوي عليها جر عائلتك إلى العمل:

- حين تحل أيام الركود، لا تستطيع صرف المستخدمين دون إعطائهم تعويضات إنهاء خدمة باهظة أو تكبُّد نفقات أخرى؛ أما مع أفراد الأسر فيكون الأمر أقل إثارة للقلق.
- إذا كنت تحصل على العون من أولادك، فإنهم سيتعرفون على أجواء العمل، وسيصبحون أقدر على فهم منطق ساعات عملك وطرائقه الروتينية في البيت.
- يمكن للعمل المستقل ـ دون استخدام أحد ـ أن يكون باهظ الضرائب حرفياً. فمع وصول هذه الضرائب (ضرائب الاستخدام الذاتي) إلى نسبة 15 بالمئة، يمكن لدخلك أن يعاني. تستطيع أن تحقق مكاسب مالية معينة عن طريق الادخار في الضرائب من خلال تشغيل أولادك. وبما أن الحكومة تتيح لك فرصة استئجار أولادك (دون الثامنة عشرة) للقيام بالعديد من المهمات المتفرقة مثل التصنيف، النسخ، والتنظيم، فإنك تستطيع أن تدفع لهم أجوراً يمكنها أن تحسن أوضاعك عبر اختزال ربحك الصافي وبالتالي حصة الرسوم والضرائب المستحقة عليك. ومن شأن ذلك أن يبقي معك

مالاً تعيد توظيفه في العمل من أجل تطوير مواد تلمّع الصورة! إياك أن تنسىٰ ضرورة معاينة الموقف مع محاسبك أولاً!

◆ تستطيع أن تتحدث عن العنصر الداخلي الموجود في مكتبك؛ ليس ثمة ما يدعو لأن يكون المراهق، أو المراهقة، المنتسب إليك، معروفاً لدى الآخرين.

◆ وثمة على الجانب السلبي من الأمر جملة من السلبيات في إقحام أفراد أُسرتك في العمل:

◆ قد يبدأ الخط الفاصل بين وقت العمل والوقت العائلي بالتلاشي، فتتضرر العلاقات.

◆ قد يتوقع أفراد الأسرة نوعاً من التساهل والتراخي في شؤون العمل، في حين تكون أنت، انطلاقاً من حقيقة كونك الرئيس المسؤول، متوقعاً أن يتم تنفيذ توجيهاتك دون مناقشة.

◆ قد لا يكون أفراد الأسرة مستعدين لتأييد نظرتك، وأسلوبك في تسيير العمل، أو طرائقك على صعيد بناء الصورة.

◆ لا تلبث الملكية أن تبدأ بأن تصبح افتراضية؛ لا يلبث العمل بصورة مفاجئة أن يخرج عن كونه ملكاً لك ليغدو ملكاً للعائلة، بما يعني أن أفراد الأسرة يبدؤون يحسون بأن من حقهم أن يتدخلوا في سير العمل آمرين وناهين.

وإذا لم تكن راغباً في استخدام أفراد العائلة أو حتى تمكينهم من مساعدتك في المكتب، فإن لك أن تناقش أساليب أخرى تتيح لهم فرصة مد يد المساعدة. هاكم ما قاله لي أصحاب مشروعات منزلية آخرون:

تقول بات مرنكو سميث، صاحبة مؤسسة **لوحات سِفر الرؤيا** التي تقوم بتوزيع أعمال فنية توراتية على النطاق العالمي: «أعط أمك عدداً من نشراتك الدعائية لتبقيها في حقيبة يدها! فما أكثر ما تتباهى أمي بما أقوم به أنا من عمل! إنها تحتفظ، وباستمرار، بعدد غير قليل من نشراتي الدعائية لتوزيعها على الناس. وهي تحرص على إخبار كل من تراه مهتماً ـ بل وآخرين ليسوا مهتمين على الإطلاق ربما ـ عن عملي. وبالفعل فقد قالت لي إنها حين تكون في مرآب للسيارات وترى سيارة تحمل رمزاً مسيحياً تبادر إلى وضع نسخة من النشرة الدعائية في النافذة أو تحت ماسحة الواجهة! ولقد تلقيت عدداً من الطلبات نتيجة لأساليبها غير الأرثوذكسية في الدعاية والترويج. وبما أن عملي قائم على طلبات الزبائن الأفراد، فإن تلك الأساليب تفعل فعلها في الحقيقة».

أما جاي ماسي من شركة كوكو ديزاين في بنساكولا الفلوريدية، فيقول إن الدعم العاطفي ليس إلاَّ هدية تقدمها له زوجه، ويضيف: «كل ما أستطيع قوله هو أن زوجتي هي الشخص الأكثر فهماً وتفهماً في الحياة. فأنا أب أجيد العمل في البيت، ولكنني لست صاحب بيت. وفي الأيام المزدحمة بالعمل أو الماطرة يبدو بيتنا ومكتبي مثل مكان يعيش فيه إنسان فقد عقله وطفل في الرابعة من عمره. وعلى الرغم من أنها قد تشعر بالإحباط أحياناً، فإنها تكرمني بقدر كبير من التفهم، لأنها تعلم أنني أبقى في البيت لفائدة ولدنا محاولاً في الوقت نفسه أن أنجز شيئاً من خلال عملي».

يمكن للعائلة أيضاً أن تكون أحياناً نقطة سلبية في الصورة

بطبيعة الحال، كما تشير تجربة سيندي روجون. فهذه المحاضِرة، المدرِّبة، ومؤسسة شركة سي إي روجون وشركائها تبين خفايا الأمر وهي تضحك قائلة: «نظراً لأنني أعمل من خارج البيت وأقدم خدمة، فإن أبي يفترض أنني لا أعمل، على الرغم من أنه كان يملك عمله الخاص. وإلى هذا اليوم لا أستطيع إدراك الطريقة التي يفهم بها كيفية قيامي بتسديد فواتيري، لأنه يرد، حين يسأله الناس عن عملي، قائلاً إما إنني لا أعمل أو إنه لا يعلم».

إذا كان أفراد أُسرتك مصرين على مساعدتك ولكنك لا تريدهم أن يعملوا في مشروعك، فما عليك إلاَّ أن تدعوهم إلى أن يقدموا لك دعماً أفضل بطرق أخرى. انظر «**دليل العقل والسعادة بالنسبة إلى أفراد الأسرة لدى صاحب مشروع منزلي**» على الصفحتين 108 و109. لا بد لأي تأزم أو نقص في الدعم أو التفهم من جانب أفراد أُسرتك من أن يمارس، آخر المطاف، تأثيره على مدى إنتاجيتك. فبدلاً من الدخول في جدل معهم، اهتد إلى طرق تمكنك من ضمهم إلى عملك. يمكنك أن تناقش أوضاع العمل معهم (كن متأكداً من أنك تناقش معهم ما هو أكثر من المشكلات) وأن تطلب منهم آراءهم ومشوراتهم. وثمة خيار آخر ألا وهو أن تمكنهم من أن يصبحوا زبائن عند منافسيك! هل هناك طريقة أفضل من تلك للاطلاع على ما يدور في مجال التنافس معك؟ ادفع أفراد أُسرتك باتجاه معرفة وملاحظة جميع الأمور والتقاط كل المعلومات التي تريدها. اجعلهم يقومون بالمهمات التالية:

- التقاط الأدبيات والمواد الترويجية الدعائية.

- الإصغاء إلى مستوى الإلحاح في مواسم البيع بأسعار منخفضة.
- ملاحظة علاقات الزبائن.
- تقصِّي حجم العمليات.
- شراء غرض معين وإعادته.
- التعاقد على خدمة معينة.
- التحدث مع المستخدمين عن الطرف المنافس (عنك أنت).

في معظم الحالات، لا يكون مطلوباً من أفراد الأسرة سوى القيام باتصال هاتفي وطلب معلومات معينة أو الخروج والذهاب إلى مكان عمل الطرف المنافس لشراء حاجة محددة.

المستخدَمون

مع اتساع دائرة أعمالك سوف يتعرض الوقت الذي تنفقه على إنجاز المهمات الإدارية للتقلص. وهذا قد يعني أن الوقت قد حان لتفكر بمسألة زيادة عدد العاملين. غير أن عليك أن تكون يقظاً من البداية؛ عليك ألاَّ تتسرع في استخدام شخص معين، لأنك قد تقع على الشخص غير الملائم. ففي عمل صغير يميل إلى التوسع مثل عملك تكون صلاتك بالزبائن منطوية على معنى الاختلاف بين تقديم صورة متواضعة أو صورة استثنائية، بل وحتى على معنى التباين بين النجاح والإخفاق.

خذ وقتك! لا تستخدم إلاَّ شخصاً مناسباً! فكر بالرجوع إلى مكتب الخدمات المهنية أو تجنيد العناصر التنفيذية، أو إلى وكالة استخدام محترمة بالنسبة إلى الوظائف ذات المستويات الأدنى. قد

يكلفك الأمر مزيداً من المال الإضافي، ولكن عليك ألاَّ تغفل مدى أهمية الحصول على شخص مناسب فيما يخص مستقبل عملك.

نقاط جديرة بالاهتمام

- **حدد موضع حاجتك إلى المساعدة!** ما هي المهمات التي تحتاج فيها إلى المساعدة؟ هل هي الأعمال الإدارية؟ المبيعات؟ التسويق؟ ضع قائمة بالمسؤوليات التي تريد لمستخدمك أن يضطلع بها، واستخدمها لكتابة وصف للعمل. على الرغم من أن تحديد مهمات هذه الوظيفة أو تلك ليس مطلوباً قانونياً، فإن القيام بمثل هذا التحديد قد ساعدني على التركيز على مواضع حاجتي للمساعدة، على مقدار المساعدة التي أريدها، وعلى نمط الشخص الذي كنت أبحث عنه لتلبية تلك الحاجات.

- **قدِّرْ ما تستطيع دفعه!** تذكر أن نفقاتك ستزيد إضافة إلى الراتب الذي ستدفعه بنسبة ثلاثين بالمئة. وتشتمل هذه النسبة على الضرائب المحلية والاتحادية الموقوفة، رسوم الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية، تأمينات العجز طويل الأمد، تأمينات تعويض العمال، صندوق الإجازات والعطل، وغيرها من المكاسب. إذا كنت مثلي، فإن الفكرة الباعثة على القَدْر الأكبر من الرعب حول عملية استخدام عامل جديد هي تلك المتعلقة بقضايا جدول الرواتب وقائمة الضرائب والرسوم. فبعد أن أدركت أنني كنت موشكة على الاضطلاع بكمية إضافية من العمل جراء قيامي باستخدام

دليل العقل والسعادة بالنسبة لأفراد الأسرة لدى صاحب مشروع منزلي

- لا تسمح للأطفال بأن يَرُدُّوا على هاتف خط العمل - بصورة مطلقة! وليكونوا خارج المكتب عند قرع جرس الهاتف!
- بعد أن تعلم ما إذا كان صاحب عملك يرغب في تلقي المكالمات الهاتفية ومتى وكيف، كُنْ مجاملاً ومتكيفاً مع رغباته على الدوام!
- أغلق الباب إذا كنت لا تريد للناس (وخصوصاً الأطفال) أن يسمعوا الأكاذيب والشكاوى والتلفيقات التي يمكن أن يجري التعبير عنها عبر الهاتف المنزلي!
- إياك أن تسوق الافتراضات، أو تُناقش التفاصيل المتعلقة بالعمل، أو بمكان وجود صاحب العمل مع المتصل بالهاتف! اكتفِ بقول إنه أو إنها غير موجود، أو غير موجودة الآن، بدلاً من القول إنه مجاز اليوم أو خرج للتسوق. اختصر ما استطعت! وبهذه الطريقة، يستطيع الزبون أن يتصور أن صاحب عملك مشغول بتطوير منتوج جديد أو بخدمة أحد الزبائن.
- لا تغير من أسلوب ترتيب مكتب صاحب العمل؛ قد يكون وضع الأشياء محكوماً بمنطق معين وصحيح.
- لا تتوقع أن يكون صاحب العمل موجوداً ليرد على الهاتف أو ليستلم البضاعة. صحيح أن الشخص قد يكون موجوداً، ولكن من شأن مثل هذه المقاطعات أن تشتت الانتباه وتلغي الحرية التي يتمتع بها المرء عموماً في مكتب نموذجي حيث يحضر ويغيب كما يشاء.
- لمجرد ظهور صاحب العمل بمظهر المكتئب، لا تبادر إلى المقاطعة! حتى أولئك الذين يعملون في مكاتب كبيرة يعانون ولكنهم يستمرون في العمل. تذكَّر أن وقت الشرود عندهم هو وقت التفكير بالعمل، لا وقت الاسترخاء في «البيت».
- افهم أن صاحب عملك قد يتلقى مكالمات بعد الساعة الخامسة مساء وقبل الساعة الثامنة صباحاً لفترة طويلة. من المهم أن تناقشه حول كيفية

الاستمرار بالتوفيق بين العمل خارج ساعات الدوام والحياة العائلية.

- كُنْ جَلُوداً مستعداً لتقديم العون! فالعمل من البيت قد يكون قابضاً للنفس وباعثاً على الشعور بالوحدة.
- رتِّب إشارة ـ علامة أو رسالة ـ مع صاحب العمل تنبىء عن أنه «في المكتب» وأُخرى تقول إنه «في البيت».
- لا تتضايق إذا بدا صاحب العمل متجاهلاً إياك، وخصوصاً إذا لم ينتبه إليك كل مرة يمر بجانبك. ففي تلك الأوقات يكون مشغول البال بالعمل، لا بالصحبة العائلية ومسؤولياتها.
- إذا عدت إلى البيت ووجدت حالة من الفوضى أحدثها صاحب العمل في المطبخ لدى قيامه بإعداد الغداء على عجل، فاكتف بتجاهل الأمر. أتح فرصة للتنظيف بعد العمل. أما إذا بقي المطبخ على حاله بعد ذلك، فبادر إلى مناقشة الموضوع!
- كُنْ مستعداً لرؤية المزيد والمزيد من اختفاء فضاء الخلوة مع تزايد كميات صناديق البضاعة والمواد المكتبية. مرة أخرى تحدث مع صاحب العمل لتحديد المساحة المكرسة لمتطلبات العمل من مساحة بيتك.
- لا تبدأ بالكلام إلى أن تتمكن من التأكد من أن صاحب العمل بات على الطرف الآخر من خط الهاتف. فمكتبي المنزلي كان مرة في وضع جعل الناس يبدؤون بالحديث معي قبل أن يتمكنوا من رؤيتي. والعديد من زبائني سمعوا ابني مندفعاً نحوي بشغف وهو يلهث قائلاً: «ضمّني. ما هذا يا ماما!».
- احتفظ بمقترحاتك لنفسك إلى أن يتم التماسها. تظاهر بأنك لست مهتماً إلاّ بما يقوله صاحب العمل لك، طالما أنت «في العمل» ساعات النهار. وبالتالي فأنت لا تعرف إلاّ ما يقوله بعد «المجيء إلى البيت».

شخص آخر، بما يناقض الهدف من الاستخدام في المقام الأول، بادرت إلى استئجار ماسكة دفاتر مستقلة لبعض الوقت بدلاً من التوظيف. وراحت هذه تهتم بسائر الواجبات الإدارية والمحاسبية التي كنت في البداية قد فكرت بتكليف مستخدمٍ جديد بالقيام بها. وفَّرت مالاً وحصلت على ما كنت أريده من عمل. وَجَدَتِ المشكلةُ حلاً لها.

◆ **قارن ما ستدفعه بما ستحصل عليه!** إذا كنت تريد أن تدفع حداً أدنى من الأجر مع توقع إنجاز بعض الوظائف بالطريقة التي يقوم بها مدير تنفيذي، فتذكر القول المأثور «إنك تحصل على ما تسدد قيمته». فمن شأن الغوص أعمق في الجيوب لدفع مبلغ أكبر قليلاً أن يتمخض عن نتائج أفضل مع مرور الزمن وعلى المدى الطويل، فضلاً عن أن مستوى نجاح صورتك يتناسب طرداً مع مدى جودة المستخدم في أنظار الزبائن.

◆ **فكّر ملياً بجميع الجوانب!** عليك أن تقرر الأمور التالية قبل استئجارك لمستخدم جديد:

- هل سأكون قادراً على تحمل هذا الشخص مدة ثمان ساعات كل يوم؟
- هل يناسب أو تناسب صورة شركتي؟
- هل سيدعم أو تدعم علاقاتي مع الزبائن وأساليب ارتباطي بهم؟
- في حال تعثر الأمور، هل سأكون قادراً على طرد هذا الشخص من العمل دون أية تبعات ومشاحنات؟

- هل سأكون قادراً على معاقبة هذا الشخص بسبب أدائه السيِّيء دون الإجهاز على إخلاصه للعمل واستمتاعه به؟

◆ **حدد ما إذا كنت قادراً على منح المستخدمين ما يريدونه!** تأكد من أنك تستطيع (أو تريد) أن تمنح المستخدم أو المستخدمة ما يريده أو تريده أو ما يحتاج إليه أو تحتاج إليه من العمل. هاكم قائمة جزئية بتلك الحاجات والرغائب:

- أجور عادلة.
- استخدام دائم وثابت.
- ساعات معقولة.
- أجواء عمل مريحة.
- شعور بأن الأداء سيكافأ.
- شعور بأن المستخدم جزء من الفريق، إحساس بالانتماء.
- فرصة للمساهمة.
- احترام للعمل، للإدارة، للزبائن.

◆ **عاين مصادر المعلومات!** اطلب مصادر المعلومات بإلحاح (ثلاثة على الأقل)، وعاينها جميعاً! تأكد من أن الفائزين هم أولئك الصادقون فيما يقولونه عن أنفسهم والذين تابعوا الدراسة والعمل في الكليات والمؤسسات التي يوردونها في قوائمهم على التوالي.

◆ **احم نفسك!** حدد فترة اختبار مدتها شهر للمستخدمين الجدد! من الأسهل كثيراً أن تصرف المستخدمين من العمل إذا كانوا يعلمون بأنهم يمارسون الوظيفة تحت الاختبار.

- **طهّر عملك!** إذا كنت تمارس أساليب تنطوي على قَدْرٍ من السرية والمراوغة (مثل بعض تلك التي حذرت منها في هذا الكتاب)، فإن مجيء المستخدمين مناسبة جيدة لتبادر إلى تجاوز تلك الأساليب.
- **تأكد من أنك مؤمّن ضد كل الأخطار!** احصل على التغطية المطلوبة لمواجهة احتمال تعرض أي مستخدم لحادث معين وهو في مكان عملك!

حافظ على حماسهم واندفاعهم!

يشكل المستخدمون المتحمسون نعمة كبيرة جداً بالنسبة إلى أي عمل؛ فهؤلاء ليسوا فقط أكثر إنتاجية وجدارة بالثقة، بل ويكونون ممثلين ممتازين أيضاً. وإذا تمكنت من خلق وضع يمكّن مستخدميك من النجاح ويجعلهم يدركون أن رب عملهم مهتم بهم كأفراد (لا كعمال فقط)، فإن هؤلاء المستخدمين سوف يبذلون قدراً أكبر من الجهد في العمل.

حاولْ، إذا استطعت، أن تربط أجر المستخدم بمستوى أداء الشركة! ينبغي تحميل المستخدمين جزءاً من المسؤولية عن رهان شركتك. حتى المشروعات الصغيرة تستطيع اعتماد نظام قائم على تقاسم الربح يتيح للمستخدمين فرصة الحصول على نسبة مئوية من أرباح الشركة جراء إنجازها الناجح للعمل. وما نظام تقاسم الربح إلاَّ الحدود الدنيا من الثمن الذي يدفعه صاحب العمل مقابل الإنتاجية المحسَّنة والعلاقات الأفضل مع الزبائن. يمكنك أن تتحدث عن التفاصيل في رسائل خطية موجهة إلى المستخدمين بما يُفهِمهم حقيقة وجود ارتباط مباشر بين إتمام المهمة المعينة

ونوعيتها من جهة وبين المكافأة من الجهة المقابلة. وسرعان ما سيدرك مستخدموك أن مستوى دخلهم يتوقف على نجاح هذا العمل أو المشروع. سوف يبادرون إلى مضاعفة تقاريرهم عما تقوم به الجهات المنافسة، إلى زيادة وتعزيز العمل وتدعيمه خلال ساعات الفراغ، وإلى تقديم خدمات أفضل للزبائن مقارنة مع نظيرتها فيما لو كانوا معتمدين على الأجور وحدها دون أي أمل في الحصول على الجوائز والمكافآت.

ومن أجل تنفيذ برنامج الحوافز هذا قُلْ، مثلاً، للمستخدمين الذين لا يعملون في قسم المبيعات، إنك ستدفع مكافآت نهاية كل عام (أو مرتين في السنة ـ مرة عن كل ستة أشهر ـ وليتم تحديد ذلك عن طريق تصويت المستخدمين) تزيد فيه الشركة مبيعاتها وأرباحها بنسبة 20 بالمئة أو أكثر. كَلِّف ممثلي المبيعات بالمهمة واسمح لمكاسبهم بأن تكون مفتوحة. إذا لم تضع حدوداً لمكاسبهم، فلن يضعوا حدوداً لمبيعاتهم.

إذا قررت نبذ فكرة الربط بين الأجر والأداء، ثمة طرق أخرى للحفاظ على حماس المستخدمين واندفاعهم، ملتزمين بمستويات الأوج من الأداء، كأن تلتمس آراءهم، وتجعلهم يدركون أنك تثمِّن أفكارهم، وتشركهم في عملية صنع القرار.

تقول بيغي وايت، رئيسة مؤسسة «آنكل رالف كوكيز» بفريدريك الميريلاندية، إنها تتعمَّد ممارسة علاقات إيجابية مع مستخدميها «لأننا حرصنا على التأني وصولاً إلى اختيار الأشخاص المناسبين، ونحن نقدِّر مستخدمينا حق قدرهم، كما أننا نريد

الاحتفاظ بهم. كذلك نريدهم أن يكونوا سعداء. إننا أشبه بعائلة كبيرة واحدة هنا. لعلنا نموذج للديمقراطية».

وعن أسباب النجاح تقول بيغي: «إن الأشياء الصغيرة هي التي تنطوي على أهمية كبيرة. فأنا أثني بعبارات غامضة على العمل الممتاز، وأطلب من المستخدمين أيضاً أن ينبهوني إلى أي خطأ أرتكبه معهم».

وفي حين أن العديد من أصحاب الأعمال قد يعتقدون أن من غير المألوف أن تتم استشارة المستخدمين بشأن الأسلوب الذي يريدون أن يعاملوا به، فإن بيغي وايت، تتجاوز ذلك وتخطو خطوة أخرى، إذ تطلب من المستخدمين أن يعبِّروا عما يريدونه. «ونتيجة لذلك عندنا نادٍ للكتَّاب يعقد اجتماعات دورية منتظمة، ولدينا حفلة ميلاد كبيرة واحدة كل شهر لكل أولئك الذين كان ميلادهم في ذلك الشهر. كذلك نرتدي ألبسة غير نظامية في المكتب بصورة يومية، وبتنا الآن، كنوع من التجديد الطريف، نرتدي ملابس العمل الرسمية يوماً واحداً في الشهر».

«أما فيما يخص أوقات الفراغ والعطل، فقد أصغينا أيضاً إلى ما عبَّر عنه مستخدمونا من رغبات» تقول بيغي، ثم تضيف: «فيما مضى كنا نعطي عدداً من أيام الإجازة المأجورة. أما الآن فنقوم، بموافقة المستخدمين الاجماعية، بالتوقف عن العمل خلال الفترة الفاصلة بين عيدي الميلاد ورأس السنة مقابل إيقاف الدفع عن عطلتي الرابع من تموز/ يوليو وعيد الفصح. إنهم يفضون أسبوع عيد الميلاد كله عطلة مدفوعة الأجرة، وأنا أشعر بقدر كبير واستثنائي من الارتياح إزاء ذلك لأنهم يبذلون جهوداً كبيرة جداً

قبيل عيد الميلاد جراء الكم المدهش الذي لا يصدق من طلبات الميلاد التي تصلنا».

خدمة الزبائن من قبل المستخدمين

تستطيع الخدمات الممتازة المقدمة للزبائن أن تتمخض عن مبيعات مدهشة، لأن مثل هذه الخدمات هي الطريقة المثلى لاجتذاب أعمال جديدة وللحفاظ على الأعمال القديمة. غير أن من المؤسف أن المبادرين يستطيعون أن ينسوا بسهولة أن عليهم أن يحافظوا على عامل الخدمة بصرف النظر عن مدى النمو والنجاح اللذين يحققهما.

قبل سنوات، قبل أن تصبح شركة غيتوي العملاق الذي أصبحته اليوم بزمن طويل، اهتديت إلى هذه المؤسسة واشتريت منها حاسوبي الأول. حصلت على قدر ممتاز من الخدمة والدعم المخصصين للزبائن. بالغت في التباهي بحاسوبي الجديد ونصحت جميع أصدقائي وزبائني بأن يتعاملوا مع الشركة. وعندما آن أوان الانتقال إلى جهاز بنتيوم، بعد سنوات، توجهت مباشرة ـ دون أي تفكير ـ إلى شركة غيتوي مرة أخرى. لم يقف الأمر عند امتناع الجهاز عن العمل بشكل سليم بل وقد أدّى ـ كما علمت بعد فوات الأوان ـ إلى تلويث خمسة وعشرين قرصاً من برمجياتي الأصلية مما كان يعني أن جزءاً من العمل الأصلي تعرَّض للتدمير. وقد اضطررت لأن أقضي أسابيع من الوقت وأنا أنسِّق مع شريكي لا لشيء إلاَّ لتحديد المعلومات التي كان قد حصل عليها عبر عمله الشاق، ولأن أبدِّد الجزء الأفضل من فترة ثلاثة أشهر كاملة على عملية إعادة إيجاد مجموعة الوثائق. وفي

تلك الأثناء حاولت إقناع غيتوي، بضرورة التعامل معي بطريقة جدية بشأن البضاعة التي اشتريتها منها. وحتى بعد أن استطعت، أخيراً، أن أهتدي إلى ممثل محلي للخدمة، وأن أدعوه للمجيء إلى بيتي (حيث اكتشف أن حاسوبي (الكمبيوتر) «الجديد» لم يكن إلاَّ جهازاً مركباً على قاعدة جرت إعادة صقلها وتلميعها، وليباع على أنه جهاز جديد)، مازلت عاجزة عن إقناع الشركة بضرورة تزويدي بحاسوب جديد. غير أن التهديدات المتمثلة باستخدام مهاراتي الصحفية في سبيل إطلاع الرأي العام على الحقيقة، ما لبثت أن أعطت ثمارها، إذ وافقت الشركة على تزويدي بجهاز بديل شرط أن أتحمَّل نفقات شحن الجهاز القديم إلى مستودعاتها، التي بلغت حوالى 95 دولاراً. وبعد ثلاثة أسابيع من الاتصالات الهاتفية (التي كنت أتعرَّض لعذاب الانتظار كل مرة لفترة تتراوح بين ست عشرة، أو خمس وأربعين دقيقة) والنقاشات الحادة مع العديد من المفتشين والمدراء، ألزمت غيتوي بتحمل نفقات إعادة الحاسوب (الكمبيوتر) المعطل. وماذا فعلت بعد ذلك؟ لقد تحوَّلت إلى شركة دل، وحصلت على حاسوب ممتاز، وكنت عائدة إلى استئناف العمل خلال ثمان وأربعين ساعة بعد تقديم الطلب. لا يسعني إلاَّ أن أعتقد بأن الأمر كان سيعالج دونما نقاش لو أن رئيس غيتوي تد ويت، كان قد اطلع شخصياً على قصتي. غير أن الشركة كانت آنذاك، للأسف، تعيش طفرة نمو، وبالتالي فإن علاقاتها مع الزبائن لم تكن، لبعض الوقت، متماشية مع مبيعاتها. ففي ذلك الوقت كنت أقرب إلى شخص نكرة، غير متمتعة بجملة الصلات والشهرة اللتين أتمتع بهما اليوم، مما جعل

الوصول إلى ويت، شخصياً، أمراً بعيداً عن أن يكون أحد خياراتي. لم أكن، باختصار، سوى زبونة «عادية».

أما اليوم فإن شركة غيتوي تشتهر بالخدمات الممتازة التي تقدمها للزبائن فضلاً عن أن حواسيبها تنال تقديرات عالية جداً. ومع ذلك فإن الشركة عانت، لبعض الوقت، من إغفال العلاقة المباشرة بين النجاح وخدمة الزبائن. وبالتالي فإن خلاصة الكلام هي أن على الشركة أن تضاعف من جهودها لإبقاء عنصر خدمة الزبائن قوياً مع تزايد حجمها. ومن شأن إدراك هذه الحقيقة أن يفيدك على مستويين اثنين:

1 ـ يمكن لخدمة الزبائن بصورة ممتازة أن تساعدك على التميز عن الشركات الأكبر، و 2ـ ستظل على الدوام مشهوراً بخدماتك الممتازة للزبائن مع تنامي حجم عملك.

وماذا تستطيع أيضاً أن تفعل لتضمن أن مستخدميك يقدمون أفضل أشكال الخدمة للزبائن؟ حاول تطبيق ما يلي:

- **ضع توجيهات خطية مكتوبة!** اعمل على إيجاد قواعد ومعايير رسمية للشركة تعتمدها في تعاملها مع الزبائن، واحرص على جعل تلك القواعد والمعايير توجيهات مكتوبة مع ضمان التزام كل من المستخدمين بالمراعاة.
- **حدِّد ملكية شكاوى الزبائن!** اعتمد سياسة تقضي بإحالة المشكلة لمن يرد على الهاتف. إياك أن تعرِّض الزبون لاحتمال التقاذف في المكتب. ليكن واضحاً أن من يتكلَّم معه الزبون أولاً هو المسؤول عن حل المشكلة المعروضة. ليس ضرورياً أن يكون المستخدم هو الشخص الذي يحل

المشكلة، بسبب افتقاره إلى المعرفة أو السلطة، ولكن التبني المباشر يمكن أن يضمن معالجة المشكلة بالتعاون مع شخص يتمتع بالخبرة أو النفوذ اللازمين لذلك. فكبار العاملين في قسم المبيعات لن يترددوا في أن يقولوا لك: «ليست المبيعات مهمة، إنها قسم منفصل ومستقل، بل هي وظيفة جميع العاملين في المؤسسة».

- **عوِّض المستخدمين عن «بقاشيش» هِبات خدمة الزبائن!** طالب كلاً من المستخدمين بتقديم فكرة، مرة كل ثلاثة أشهر (أو أكثر) على الأقل، لتحسين خدمة الزبائن! أدخل الموضوع في شروط العمل واجعله أحد عوامل التقويم السنوي أيضاً.
- **تابع تفاعلات المستخدمين مع الزبائن!** نظِّم حملات دورية لمعاينة أداء المستخدمين وإنتاجهم (وأمانتهم) دون إعلام مسبق! وإذا لم تكن في المكتب كل الوقت، فبادر إلى تغيير الروتين بالمجيء إليه بصورة مفاجئة وغير متوقعة! اتصل بالشركة كما لو كنت زبوناً محتملاً! اجعل صديقاً أو عضواً من أعضاء العائلة يزور مؤسستك لشراء بضاعة ما أو مناقشة خدمة محدَّدة.

المستخدمون الواقعيون

إذا كانت شركتك في بيتك أو في مكتب مزدحم، فقد تفكِّر باستخدام عامل واقعي. ومع أن المكان المثالي للحديث عن إيجابيات استخدام هذا العامل وسلبياته، مثلها مثل الجوانب الأخرى لعلاقات العمل هو كتاب مكرَّس للموارد البشرية

وبروتوكولات الاستخدام، فإن ما أريد التركيز عليه في هذا الكتاب هو الأسلوب الذي يستطيع به مستخدم واقعي أن يحسِّن قدرتك على التنافس مع شركات أكبر، أعرق، وأكثر شهرة.

لعل إحدى الإيجابيات الكبرى الكامنة في استخدام مثل هذا العامل هي أنك تستطيع أن تدعي وجود مكاتب، أو ممثل على الأقل، لك في مدينة، ولاية، أو حتى دولة أخرى.

وثمة إيجابية ثانية ألا وهي أنك قد تتمكَّن، عبر إلغاء الحاجة إلى مكتب رسمي كبير، من تقديم خدماتك إلى مشروعات أصغر، أو منتجاتك إلى الزبائن، بأسعار إقل وأنسب بما لا يقاس.

أما الفائدة الثالثة الكامنة في استخدام عامل واقعي فهي أنك تستطيع الاختيار من دائرة أوسع من المستخدمين المحتملين. فهذا المستخدم الأفضل يمكن أن يكون متناسباً، بصورة مثالية، مع متطلبات التفاعل مع زبائنك.

المستخدمون المؤقتون

أحياناً يفاجئك طلب كبير، أو تجد نفسك، فجأة، مسحوقاً تحت أكوام من الأعمال الورقية. يكون رد الفعل الطبيعي متمثلاً باستخدام عدد من العاملين لإلقاء عبء العمل على كواهلهم. وعند هذه النقطة من المهم أن تتوقف وتفكِّر ملياً بعواقب المبالغة في سرعة التصرف؛ فالطلب قد لا يكون إلاَّ حدثاً يصعب تكرره، وربما كان السبب الكامن وراء تراكم أعمالك المكتبية غير المنجزة متمثلاً بواقع أنك أخذت إجازة لمدة أسبوع. وبالتالي، يمكنك

التفكير باستخدام عمال مؤقتين لمواجهة أوضاع قصيرة الأجل، غير متكررة، غير متوقعة، أو موسمية، بدلاً من استخدام موظفين دائمين. أضف إلى ذلك أنك لن تكون ملزماً بمستخدم جرى توظيفه على عجل ولا علاقة له بثقافة المؤسسات، وليست لديه خبرة سابقة، فضلاً عن تجنب النفقات الإضافية التي يمكن للبحث عن مستخدمين دائمين أن ينطوي عليها. وكذلك فإن المستخدمين يجبرونك على تخصيص جزء كبير من وقتك لمناقشة مستقبلهم المهني، لحاجتهم المتصورة إلى المزيد من التدريب والمزيد من التحديات، لتفاصيل حُزَم مكاسبهم، ولكيفية ضبط إجازاتهم المرضية وغير المرضية. ومن شأن الاعتماد على المستخدمين المؤقتين أن يقلِّص المقاطعات التي تتعرَّض لها، وأن يوفر لك قدراً أكبر من الوقت تخصصه لمتابعة علاقاتك المتواصلة مع زبائنك، بما يمكِّنك من المحافظة على مظاهر الضخامة والنجاح.

استفد من التشابك إلى الحدود القصوى!

استغلال الفرص المؤاتية لإقامة الصلات

ليس التشابك، بأبسط أشكاله، سوى بناء جملة من الصلات العملية وإبلاغ الآخرين بما تقوم به من عمل. والآخرون هؤلاء يمكنهم أن يكونوا زبائن، أناساً يمهدون لك طريق عمليات البيع، صلات تصادفها على شبكة الإنترنت، أو أناساً قادرين على توفير

المعلومات القيمة اللازمة لتحسين مشروعك أو على تمكينك من تحسين مستوى فهمك لصناعتك.

هل هذا ترويج وتسويق؟ علاقات عامة؟ اتصالات هاتفية باردة؟ مصادر معلومات؟ توصيات؟ بناء ثقة؟ سمِّهِ ما شئت، ليس الأمر، آخر المطاف، إلاَّ كلاماً عما تفعله مع الناس المناسبين. ومن حسن طالع جميع المشروعات الصغيرة، فإن هذا ميدان تستطيع فيه أن تتنافس على قدم المساواة، نداً لند، مع شركات أكبر، أقدم، وأغنى، لأن عملية التشابك قائمة على مسعى منخفض الكلفة عبر استخدام مهارة أولية هي مهارة الكلام. ولعل أروع جوانب العملية هو أن الكلام يجري بين شخصين بصرف النظر عن حجمي الشركتين اللتين تقفان وراءهما.

قبل سنوات كانت نظرتي إلى التشابك باهتة. فنتائجه لم تكن تتصف بما يكفي من المباشرة بالنسبة إلى مزاجي القائم على شعار «دعنا نترك الأمر يحصل الآن!»، وكنت أضع إشارة المساواة بين التشابك والوقوف غير المريح في أحد المؤتمرات مع قدح من المرطبات في اليد، والكلام المتردد الخائف عما أقوم به من عمل لكسب الرزق. غير أن صديقاً ما لبث، فيما بعد، أن أشار إلى أن التشابك net working أفضل من عدم العمل not working، ونبَّهني إلى ضرورة اعتبار التشابك إنجازاً للعمل وفرصة مؤاتية لاستبدال الاتصالات الباردة بأخرى دافئة.

وعبر السنين، مع شروع تجاربي في ميادين التسويق والاتصال بالنمو، وجدتُني أُحاضر وأعظ الزبائن بالاستزادة منه. كنت أقول للزبائن إن عليهم أن يقيموا صلات أكثر في ميادينهم

وأن يتبادلوا مع زبائنهم المحتملين قدراً أكبر من المعلومات. وقد قلت لطلابي في دورات أسلوب التعامل مع الأزمات إن عليهم أن يلتقوا بوسائل الإعلام بصورة مسبقة ويقيموا معها علاقة راسخة بدلاً من انتظار حدوث أزمة حتى يبادروا إلى مصافحة الإعلاميين للمرة الأولى «أين تكون الثقة في تلك المرحلة؟». هذا وقد أقنعت طبيبة متخصصة بجراحة التجميل بأن عليها أن تظهر للملأ أكثر من مديرة التسويق والترويج عندها في «حلقات البحث الخاصة بالجمال الأمثل»، لأن الزبائن (المَرْضَى) المحتملين يريدون أن يقيموا علاقة إلفة مريحة مع شخصها بوصفها هي التي ستقوم باستخدام المشرط في التعامل مع أجسادهم، لا مع شخص جرى تدريبه لإتقان فن التعامل مع خط التسويق والترويج. وجميع التصرفات التالية ليست إلاً أمثلة للتشابك: أن تكون موجوداً، أن تكون مرئياً، أن تتكلَّم، أن تصدر عنك ما يكفي من ردود الأفعال، أن ترد، أن تشارك، أن تتعرَّف على الناس، وأن تمكِّنهم من التعرُّف عليك. فهذه الأساليب من شأنها أن تفضي إلى اكتشاف من يحتاج إلى ماذا؟ ومن يقدم ماذا؟ ماذا يحدث في مجال عملك؟ ومن هو السبب، وكيف؟ ما الهموم التي تشغل زبائنك المحتملين؟ وكيف تستطيع استغلال نواقص منافسك الأكبر وعيوبه؟

تأكَّد من الأرقام! لعملية التشابك (الصِّلات) قوَّتُها

لم يكن ما أقنعني بجدوى التشابك (إقامة الصِّلات مع الآخر) تعقبه في غمرة العمل، بل إدراكي لحقيقة انطوائه، على المستوى

الكمي، على إمكانية إطلاق الحركة. فصديقتي جوآن، قررت أنها راغبة في الشروع ببيع منتجات الرعاية الصحية من منزلها، غير أنها لم تكن تملك إلاَّ القليل من المال المخصَّص للإنفاق على الترويج لهذا المشروع. وبالتالي فإن سؤالها كان متركزاً على كيفية الوصول إلى الناس دون موازنة كبيرة للإعلانات الدعائية. وإضافة إلى قيامي بكتابة بضعة تصريحات إخبارية إعلامية لتقدمها إلى مراسلي الصحف المحلية، قدمت لها نصيحة قلت فيها: هيا اخرجي وتحدَّثي مع جميع معارفك! وحين ردَّت قائلة إن من شأن ذلك ألاَّ يساعدها كثيراً لأن معارفها قلّة قليلة، تحدّيتها طالبة منها أن تضع قائمة بأسماء جميع الذين تعرفهم عرضياً على الأقل. شكلت قائمتها التي ضمَّت تسعمئة وسبعاً وعشرين اسماً مفاجأة مدهشة لكلينا. ونظراً لأنها كانت مشاركة في العديد من المنظمات الأهلية، فقد افترضت أنها مؤهَّلة لأن تفوق الأشخاص العاديين في معرفة الناس، وحذفت، بالتالي، حوالى الثلث من القائمة. اعتمدت الرقم الجديد الذي هو 627 وقررت أن كلاً من هؤلاء الناس يجب أن يعرف 627 شخصاً آخر على الأقل. وكان ذلك يعني أنها كانت مؤهلة للوصول إلى 390000 من البشر إذا ما بادرت إلى التحدث مع جميع من كانت تعرفهم وتمكَّنت من إقناعهم بتمرير المعلومات المتعلقة بمشروعها إلى الناس الذين كانوا يعرفونهم بدورهم.

ما زلت أكره التشابك، غير أنني أمارسه لأنه أسلوب ناجح جداً من أساليب بناء العمل وترسيخه، لأن الدفع يستمر زمناً طويلاً بعد توقفي عن الكلام. ينطوي الأمر على قدر كبير من

«الخروج إلى هناك»، عقد الاجتماعات، تبادل التحية، المصافحات، وعقد المباحثات الصغيرة ـ ولكن الهادفة. قد أبقى مع ذلك أميل إلى تقديم الخدمات أو إدارة العمل، إلاَّ أنني تعلَّمت أن تلك الأشياء لا يمكن أن تتم حتى أكون قد أنجزت نصيبي من عملية التشابك.

أعترف أيضاً بفضل دار حضانة ابني لأنها علَّمتني قيمة التشابك. ففي تلك الدار كان يسمح لأحد الأطفال مرة في الأسبوع أن يجلب معه غرضاً يعرضه ويتحدَّث عنه. كان يُطلب من الطفل أن يقف أمام أقرانه ويقوم بمناقشة الغَرَض. وابني يعشق الآليات الزراعية (الألعاب) عند جون ديري، مما جعله يأخذ معه جرَّاره المفضَّل في إحدى المناسبات. وحين ذهبت آخر النهار لإعادته إلى البيت، ذَكَرَتْ إحدى المعلِّمات أن لديها حظيرة نموذجية قديمة ترحِّب بماتيو لأنه شديد الولع بالجرارات. وبعد يومين، استوقفتني أم في الرواق وقالت إن ابنتها، زميلة ماتيو في الصف، أخبرتها أن ماتيو كان يريد قطافة عرانيس ذرة (لعبة). غير أن جون ديري كان قد توقف عن تصنيع مثل هذه الأشياء. قالت المرأة إنها كانت مستعدة لتبيعني قطَّافة عرانيس عندها بمبلغ عشرة دولارات لأن ابنها كان أكبر سناً ولم يعد مهتماً بها. وبعد أسبوع واحد تلقيت مكالمة هاتفية من والد صبي صغير آخر قال إنه رأى صورة رسمها ماتيو لجراره اللعبة في المدرسة. أضاف الرجل إنه كان يملك بطاقات إضافية لمعرض ألعاب آليات زراعية في المعرض المحلي وهو مستعد لأن يقدِّمها إلينا نظراً لأن ماتيو شديد الولع بألعاب الآليات الزراعية!

ليس اللعب إلاَّ عمل الطفل وشُغْله، كما يعلم جميع الأمهات والآباء. ولم يحصل ما حصل كله إلاَّ لأن ابني كان يتصف بما يكفي من الوقاحة اللازمة ليتحدث عن «عمله» في المدرسة وليعلن عن حبه عن طريق الرسم. من الواضح أنه أجاد في التعبير عن نفسه، أقنع جمهوره بمدى حبه للآليات الزراعية، وكسبهم إلى صفه حتى باتوا يربطون بينه وبين أي شيء ذي علاقة بالمزارع. وهل من الممكن أن يكون هناك درس عن قيمة التشابك أفضل من ذلك الذي يفعل فعله على المستوى الابتدائي بالنسبة إلى طفل؟

إحداث القدر الأكبر من التأثير

◆ **اعرف زبائنك المحتملين!** حدِّد الأسلوب المعتمد لدى أعضاء سوقك المحتمل في الحصول على معلوماتهم. ما هي مؤشراتهم السكانية وإحداثياتهم النفسية؟ ما نوع الجماعات التي ينتمون إليها؟ ما المنشورات التي يقرؤونها؟

تقول بيغي ايساكسون، صاحبة مؤسسة إدارة الموارد البشرية الفلوريدية التي تحمل اسمها، إنها تذهب إلى «حيث لا يذهب المنافسون. كثيرون من مستشاري الموارد البشرية الآخرين يلتحقون بجماعات متخصصة بالعمل في ميدان الموارد البشرية. ونظراً لأن تلك ليست هي الأماكن التي يتردَّد عليها زبائني، فإنني ألتحق بالجماعات التي يمكن أن يلتحق بها زبائني. أما منافسيّ المباشرون فنادراً ما يفعلون ذلك ـ مما يبقيني ـ في الغالب الشخص الوحيد الذي يقوم بما أقوم به في الغرفة، وهو يعني أنني مستشارة الموارد

البشرية الوحيدة التي يعرفها زملائي في المنظمة. ومن الذين سيبادرون إلى الاتصال به إذا احتاجوا إلى مساعدة أو علموا بأن شخصاً معيناً يحتاج إلى مثل هذه المساعدة؟ هل يتصلون بالكبار، لمجرَّد أنهم كبار؟ لا! إنهم سيتصلون بي أنا».

وتفسِّر بيغي السبب قائلة: «إنها مسألة ارتياح. تسعون بالمئة من عملي يأتي من خلال التشابك، عبر الكلام المباشر، ومن خلال المعارف. إن مردود التشابك عندي أنا يفوق مردود الإعلان، الاتصالات الباردة، أو البريد المباشر، لأن أصحاب الأعمال والمدراء الموشكين على وضع متطلبات مواردهم البشرية بين الأيدي الأمينة لشخص معيَّن يريدون أن يعرفوا ذلك الشخص أو يعرفوا شخصاً يعرفه».

◆ **قدِّم نفسك إلى الجميع!** عُدْ إلى فقرة «كيف تصف نفسك؟» في الفصل الأول، من هذا الكتاب. وإذا كنت مفتقراً إلى الوقت اللازم لتقديم ديباجة التعريف كلها، فبادر إلى إعداد سطر واحد يتصف بالذكاء مثل:

ـ «أملك مكتب سفريات؛ أساعد الناس على التحليق مع أحلامهم».

ـ «أدير مؤسسة لإبادة الحشرات؛ أمكّن الناس من الخلود إلى الراحة ليلاً وأتيقن أنهم مع حيواناتهم الأليفة المدللة، هم المخلوقات الحية الوحيدة الموجودة في البيت».

ـ «إنني مساعد واقعي؛ أساعد أرباب عملي على القفز عن الحواجز المزعجة دون أن يغادروا أرائكهم».

◆ **وزِّع بطاقاتك العملية بسخاء!** كُنْ متزوداً بالبطاقات على الدوام! لا يمكنك أن تعرف مسبقاً أين يمكنك أن تقيم صلة. فقد أقمت علاقات في الواي، في المكتب الإقليمي لمخزن التموين، عبر سائق سيارة جر فيما كنت أجرّ سيارتي وأخرجها من إحدى الحفر في المدينة، وفي إحدى حفلات الزفاف. (انظر الفصل الثالث من هذا الكتاب، إذا أردت معرفة المزيد عن توزيع بطاقات العمل بصورة مبدعة).

يتحدث جاي ماسي، من شركة كوكو ديزاين (تصاميم كوكو) عن الزمن الذي كانت فيه أية فرصة غير عادية من فرص التشابك تقدم له خدمة ويقول: «إنني أتحدث عن جميع الناس تقريباً وعن كل الأشياء تقريباً. أجد ما يقولونه مثيراً. في الثقافة الأمريكية ينزلق الحوار عادة إلى ذلك السؤال الفضولي المبتذل المتمثل بـ (وماذا تفعل إذن؟) أنتهز تلك الفرصة لإطلاعهم على مفهوم الآباء الذين ينعمون بالبقاء في البيت ثم أجيب قائلاً: (أبقى في البيت مع ولدي وأدير مؤسستي المتخصصة بالخدمات الطباعية من منزلي). وبعد ذلك ألقي ببطاقة. بأسلوب بعيد جداً عن التهديد. إن حواراً من هذا النوع مع صاحب بقَّالية صغيرة كنت أشتري منها حليباً لولدي الرضيع، أفضى إلى تمرير بطاقتي إلى شقيق صاحب البقالية، وهو رجل في المراحل الأولى من عملية الحصول على ترخيص لفندق جديد ـ ترخيص بحاجة إلى شعار. وقد باتت مؤسسة آشبوري سوتس آند إنز، التي تحمل شعار لودجنغ هوسبيتاليتي سيستمز، إحدى الزبائن منذ

ما يزيد عن ثلاث سنوات. يشكل مجرد الكلام مع الناس والاهتمام بما يقولونه إحدى أفضل مهاراتي التشابكية. ما من أحد إلاَّ ويمكن أن يكون مفتاحاً. قدِّم بطاقتك وامشِ!».

- **كُنْ مبدعاً!** إذا كنت في لقاء يعتمد أسلوب تعليق بطاقات الأسماء على السِّتْرة، فحاول أن تثبت أنك الشخص المنظم الوحيد في المجموعة عبر قيامك بتعليق بطاقة عملك على الشارة التي تحمل اسمك. إنها طريقة موفقة لفتح الحديث، فضلاً عن أنك ستبرهن على أنك أكثر إبداعاً من الناس الآخرين بعض الشيء.

بعد شهرين من تنظيم دورة تدريبية في مجال الاتصالات لصالح ناسا NASA (وكالة الفضاء القومية في أمريكا)، حضرت مؤتمراً استضافته شركة كميكال مانيوفاكتشرز. استهدفتُ في المؤتمر إقامة صلات من شأنها أن تفضي إلى المزيد من التدريب. فبادرت إلى تثبيت بطاقتي العملية التي كانت وكالة ناسا قد نقشتها لي على صفيحة معدنية مع وضع شعار الوكالة بأحرف صغيرة في الزاوية اليمنى، تحت شارة الاسم التي استلمتها من منظمي المؤتمر. من الواضح أن البطاقة هي التي كنت أريد عرضها والدعاية لها، في حين لم يكن غلاف ناسا سوى الإطار الحافظ للبطاقة. غير أن ذلك الشعار الصغير ما لبث أن أدَّى إلى تمكيني من إطلاق ما هو أكثر مما تصورته من نقاشات وأحاديث. ولدى تعرضي للسؤال عن طبيعة علاقتي مع وكالة ناسا، كنت أستطيع أن أخبر المستمعين أنني كنت قد أجريت دورات تدريبية

لمساعدة علماء الصواريخ على إتقان فن التكلم باللغة الإنجليزية الميسرة والبسيطة مع كل من الجمهور ووسائل الإعلام. وتريدون كلاماً عن محادثة تم إطلاقها! لحسن حظي أنا، بدأت المحادثات تتم بالقرب من (كشكَيْ) البيع العائدين لاثنين من منافسي الأكبر، وبالتالي فما إن طلب الجمهور مني أن أقدِّم مزيداً من التفصيلات عن خدماتي، حتى رسمت ابتسامة خجولة على وجهي، أومأت إلى (الكشكَيْن) وقلت: «إنني أفعل ما يفعلانه. . . ولكن بشكل أفضل». وبالطبع ضحكت حتى لا أبدو متغطرساً. نَجَحَتِ الخطة. تصوَّرني الجمهور شخصاً واثقاً، متمكِّناً، قادراً، وصاحب مزاج مرح. وفي غضون عدد قليل من الأشهر، تلقيت اتصالات هاتفية من ثلاثة أشخاص تعرَّفت عليهم خلال تلك اللقاءات.

◆ **حدِّثهم عما تريده!** بعد أن تقدِّم نفسك وتقول لهم ما تفعله، حدِّثهم عما تبحث عنه وعن سبب وجودك هناك. وتكون، بطبيعة الحال، حريصاً على التحلِّي بالدبلوماسية واللباقة لدى إيصال رسالتك. فأنت لا تبادر فوراً إلى التعبير عن حاجتك إلى زبائن جدد، بل تترك الانطباع الذي يقول بأنك واثق جداً بما تفعله وبأنك دائم التلقي للطلبات الجديدة. إذا كانت لديك حاجة محدَّدة فاطلبها. لن تحصل عليها إذا لم تفعل. وبالفعل فإنك لن تعرف حتى ما إذا كان الحصول عليها ممكناً إذا لم تسأل عن تلك الحاجة.

في المؤتمر الذي أتيتُ على ذكره قبل قليل، اتخذتُ

موقفاً مختلفاً أحياناً من قضية الشروع بإجراء محادثات مع زبائن محتملين. فبدلاً من الإشارة إلى عملي مع وكالة ناسا NASA، أوجزت تجربتي ولخصت ما تقدِّمه شركتي، ثم طلبت المشورة بشأن المكان الذي يتعيَّن عليَّ التردُّد عليه طلباً للاجتماع بأناس مثل هؤلاء الذين كنت أتحدَّث معهم تماماً. رجوتهم أن يدلوني على أنماط التدريب التي يمكن لهؤلاء الناس أن يبحثوا عنها، وأن يخبروني عما إذا كانوا مستعدين لاستئجار فرد مثلي ومثل شركتي أم لا. لم يقف الأمر عند حصولي على قدر كبير من التغذية الراجعة (الصدى) لأنني كنت أجعل هؤلاء الناس يشعرون بأنهم يتمتعون بالأهمية وسعة الاطلاع، بل وبادر عدد كبير منهم إلى طلب معلومات عن شركتي. وفي غضون عام واحد، كنت قد وقَّعْتُ عقدين كبيرين طويلي الأمد نتيجة لذلك المؤتمر.

- **أصغ جيداً للآخرين، وتحدث بلباقة! «ولتبق قدمك خارج فمك»!** ركِّز اهتمامك باستمرار على مَنْ تتحدَّث معه وما تريد تحقيقه لدى قيامك بالتشابك. لا يجوز لك أن تتصرَّف مع مواطن متقدِّم في السن، تريد التعرف عليه والتشابك معه في سبيل الحصول على المعلومات والمزيد من المعارف، مثل المراهقين، حتى وإن كنت تستهدف مراهقين طليقي الإنفاق والتفكير مثلاً. فبدلاً من أن يعتبرك مناسباً للسوق التي تحاول الوصول إليها، سيفترض أنك تفتقر إلى ما يكفي من الاحتراف اللازم للنجاح في السوق.

خلال المقابلات التي أجريتها لصالح هذا الكتاب،

صادفت العشرات من المبادرين الراغبين في إطلاعي على تجاربهم الأكثر إحراجاً على صعيد الابتلاء بمرض وضع القدم في الفم (علة الحماقة) وهو مرض عقيم؛ غير أنني استبقيت هذه المناسبة لأروي واحدة من قصصي أنا. قبل سنوات، فيما كنت أدرِّسُ صفاً مادةَ إدارة الأزمات لدى جمعية إدارة المخاطرة والتأمين ـ صفاً مؤلفاً من مهنيين جاؤوا من مختلف أنحاء العالم ومن اختصاصات متباينة ـ أقمتُ علاقة وِدٍّ مع مسؤول تنفيذي من شركة UPS. تشابكت معه (على النقيض من «روجت لبضاعتي» على مسامعه) فيما يخص خدمات شركتي، ما كنا نبحث عنه، والأسلوب الذي يمكّننا من الوصول إلى المزيد من الأفراد من أمثاله في شركات أخرى. وفيما كانت المحادثة تقترب من نهايتها بعد الحصة التدريسية، ويتأهب كل منا للانقضاض على إحدى سيارات الأجرة (التكسي)، طلب مني أن أرسل له معلومات عن أحد جوانب خدماتي. أما أنا المتعجلة للوصول إلى المطار في الوقت المحدد، فأجبته قائلة: «بالتأكيد سأُبادر، فور عودتي، إلى إرسال ذلك عن طريق الـ Fed Ex إليك».

◆ **كُنْ كتوماً؛ احترم أسرار الناس!** تعلمتُ بسرعة، عندما كنتُ صحفية، أنك إذا كنت تريد من المصادر أن تفتح أبوابها للمرة الثانية، فإن من الأفضل لك أن تحترم طلبها بإبقاء بعض الأمور «فيما بيننا» (طي الكتمان) في المرة الأولى. وعبارة «فيما بيننا» هذه لا ترد صراحة في الأعمال بمقدار ما

يُفترض أن تُفهم. وبالتالي فإن عليك أن تكون متصفاً بما يكفي من الدهاء والمكر لتتفهم الأسرار الموجودة بين فريقين. فمجرد قيام الشخص (آ) بإيصالك إلى الشخص (ب) لا يعني أنك تستطيع أن توحي للأخير بأنك والشخص (آ) صديقان حميمان، أو بأنه، رجلاً كان أو امرأة، زبون تم إرضاؤه. لا تنسَ أن تسأل الشخص (آ) عما إذا كنت مخوّلاً بالحديث عن المعارف، القصص، التجارب الناجحة، أو عمليات المصادقة أم لا. سوف تلاحظ في هذا الكتاب أنني أقوم أحياناً بذكر اسم أحد الزبائن وامتنع عن ذلك أحياناً أخرى. وعلى الرغم من أن جميع أمثلتي مستندة إلى التجربة العملية، فإنني حرصت على احترام رغبات أولئك الزبائن الذين يفضلون أن يبقوا مجهولين. ذلك هو العمل الجيد.

- **حافظ على الصلات مع مرور الزمن!** حافظ على تشابكك مع معارفك، حتى حين يتعرض تركيز عملك أو شركتك أو هدفه للتغيير.

تتحدث بيغي إساكسون عن جدوى هذه القاعدة وتقول: «قبل سنوات عديدة تكلمت مع صديق عرفته في عملي الأخير مع إحدى الشركات. كنت قد أوقفت عن العمل قبله بسنة. بات الآن يشغل منصباً رفيعاً في مستشفى قريب من منزلي، رافقني في جولة وحدثني عن وظيفته الجديدة. وبعد بعض الوقت أجرى اتصالاً مع أحد المراجع ما لبث أن تمخض عن علاقة تدريبية مع أحد الزبائن لسنوات عديدة. وبعد سنوات كان لي لقاء مع المدير التنفيذي لتلك المنظمة؛ كان قد أصبح

الآن مع شركة أخرى، وأراد أن يعرف ما إذا كنت مستعدة للعمل مع منظمته الجديدة. أفضى هذا إلى عقد مدته سنة. وهكذا، فإن الاحتفاظ بالصلة مع أحد الزملاء السابقين أدى إلى قيام علاقات طويلة الأمد مع زبونين جديدين».

- **سلّط الضوء على فرادتك!** تأكد من أن الناس الذين تتشابك معهم يعرفون ما يميزك عن منافسيك. (انظر الفصل الرابع من هذا الكتاب، لمعرفة المزيد عن كيفية الاهتداء إلى نقطة قوتك الفريدة في السوق).

دَرَجَتْ مؤسسةٌ تعاملتُ معها على صعيد تقديم المشورة على إعطاء الهدايا، وبعض المأكولات الخفيفة، مستخدمة عاملين يرتدون ملابس ويقدمون أغان وخطب، أو أية أشياء أخرى قد يطلبها الزبائن. كانت مشكلة التسويق عند هذه الشركة متمثلة بصعوبة إفهام الجمهور القائمة الطويلة من عروضها مع القدرة على خدمة الزبون بأساليب فريدة واستثنائية. اقترحت على أصحاب الشركة تطوير سلسلة من القصص الساخرة أو القريبة من القلب من ذوات الدقيقتين عن الخدمات التي سبق لها أن قدمتها، والشروع بسرد تلك الجارية في الفعاليات المحلية وغيرها من مواعيد الكلام. كانت القصص موفقة وما لبثت أعمال الشركة أن تزايدت بسرعة، خصوصاً بعد إصغاء أحد الفنانين المحليين إلى إحداها وطلب أن يستفيد منها في عروضه الكلامية. وقد أفضى ذلك إلى أن يقوم الفنان بزيارة مقر العمل بين الحين والآخر، بما مكَّن المستمعين من سماع الحلقة الأخيرة من الحكايات المحرجة أو

أماكن وجود فرص التشابك المؤاتية

تستهدف عملية التشابك (إقامة الصِّلات مع الآخرين) تحقيق الربط الفردي مع أكبر عدد ممكن من الناس حتى تتمكن من معرفتهم ومن الاطلاع على ما يمكنهم أن يفعلوه من أجلك، وحتى يتمكنوا هم بدورهم من أن يعرفوك ومن أن يدركوا ما تستطيع أن تفعله من أجلهم. وفرص التشابك المؤاتية موجودة في كل مكان. وفيما يلي بعض الأماكن التي وجدتُها ملائمة بالنسبة إلي أو بالنسبة إلى أناس آخرين:

- المجموعات المهنية.
- مجمعات التشابك.
- أندية طعام الفطور.
- الوقوف في الصف (في الانتظار).
- الحفلات.
- النقاشات السياسية.
- حالات الإصغاء إلى الخطب العامة.
- المدارس.
- الكُلّيّات.
- اجتماعات ومناسبات خدمة الحَيّ.
- الفنادق.
- المطارات.
- السفر على متن قطار الأنفاق.
- الفعاليات الخيرية.
- حفلات أعياد ميلاد الأطفال.
- أماكن العبادة.
- النوادي، المقاهي.
- المطاعم.

- ظروف الخدمات التطوعية.
- ملتقى الحِرَفيين.
- الأندية الصحية والرياضية.
- الروابط المهنية.
- اجتماعات غرفة التجارة.
- بيوت الجيران والأصدقاء.
- الأحاديث العابرة مع الزملاء.
- حفلات الزفاف.
- الجنائز.
- مدن الملاهي.
- خلال فترة الراحة بين فصلي المسرحية أو الفِلْم السينمائي (اذكر اسم مسرح أو دار عرض في حيك).
- الحلقات الاجتماعية، مثل القيام بنزهة مع أهل الحي وإقامة الحفلات لسكان البناية، إلخ...
- الأحاديث مع زبائن، عملاء أو مرضى سابقين.
- المستودعات.
- المقاهي.
- السفر بالحافلات.
- السفر على متن العبّارات. (لا بد، بالمناسبة، من توجيه الشكر إلى جيم من لوس آنجلوس الذي لم يكتف بإعارتي هاتفه (النقّال الخليوي) لتمكيني من الاتصال فيما كنا عائدين على متن العبارة من جزيرة إيلليس إلى مدينة نيويورك، بل ووجهني إلى زبون محتمل شغّلني مكلفاً إياي ببعض الأعمال الاستشارية. كما أشكر جيم لأنه ساعدني على إثبات أن المرء لا يعرف قط متى يكون الشخص الذي يقابله قادراً على تلبية طلبه بالمساعدة).

الموجعة للقلب. وهذا الاستعراض أدى، بطبيعة الحال، إلى زيادة وعي الجمهور بالشركة وإلى تزويد الزبائن المحتملين بأفكار معينة حول كيفية استخدام الشركة لإرسال رسائل موجهة إلى أصدقائهم. أضف إلى ذلك أن الأمر جعل الشركة في وضع تبدو معه شركة فريدة في خدماتها ومنظمة يبعث التعامل معها على المرح ويدخل السرور إلى قلوب الزبائن. يا لها من مصداقية محسَّنة عشرة أضعاف!

إذا كنت في ميدان عريق ومفهوم جيداً مثل التمديدات الصحية، أو بيع الخردوات واللوازم، أو (هدايا التجزئة) أو ملابس الأطفال، فلن تبدي حرصاً بشأن إيصال المبادىء الأساسية لما تقوم به من عمل. قد يكون ذلك خطأ. ففي حين قد يكون عمل غير عادي، مثل خدمات التوزيع الخاصة، بحاجة لأن يفصل حول خدماته لتمكين الناس من فهم طبيعة ما يقدمه، يبقى أي عمل عريق أقرب إلى أن يكون واضحاً بذاته، مما يدفع أصحابه إلى نسيان حقيقة أنهم بحاجة للحديث عما يجعل عملهم فريداً.

◆ **تشابك في كل الأوضاع!** إياك أن تعتبر وقت الراحة والاسترخاء الذي تقضيه مع الأصدقاء والأقارب وأنت تتحدث معهم وقتاً مجانياً. كُنْ شخصاً جاداً وملتزماً يتصف بالاستقامة والصدق والصراحة مع الجميع؛ لن تستطيع قط أن تعلم متى يمكن لذلك أن يعود عليك بالنعم، كما حصل مع الزوجين رالف وبيغي وايت، صاحبي محل آنكل رالفس كوكيز (حلويات العم رالف) بفريدريك الميريلاندية.

كافح الزوجان رالف كثيراً لإنجاح مشروعهما على امتداد السنوات القليلة الأولى، حتى بادر صديق من ميشغان إلى إقراضهما بعض المال المطلوب كرأسمال الذي أتاح للشركة فرصة الانطلاق والتحليق. ففيما تستغرق بيغي في شرح تفاصيل القصة قائلة: «سبق لنا أن عشنا في ميشغان عدداً من السنوات قبل الانتقال إلى فريدريك منذ سبعة عشر عاماً. أقمنا علاقة صداقة مع مرشحة أم أخرى وزوجها في إحدى دورات ولادتي. وكما تبين فيما بعد كانت العائلة أقرب إلى الغنىٰ، وقد كان الأب هو الذي قرر الاستثمار عن طريق التوظيف في شركتنا»؛ يقول رالف: «اتصل بنا وطرح علينا الفكرة. كانت خطوة كبيرة بالنسبة إلينا في ذلك الوقت، ولكنه كان يرى إمكانياتنا». لقد كانت عملية التشابك تلك مجدية فمبيعات آنكل رالفس كوكيز في العام الماضي كادت تصل إلى أربعة ملايين من الدولارات.

◆ **انتسب إلى إحدى جماعات التشابك!** لعل أشهر جماعات التشابك هي مؤسسة بيزنس نتوورك إنترناشيونال (BNI). تستطيع الاتصال بالرقم 8286 - 805- 800، أو تزور موقع: دبليو دبليو دبليو دوت بني دوت كوم، للاهتداء إلى إحدى جماعات المؤسسة BNI القريبة منك. يتمتع كل عضو بالاقتصادية المهنية؛ ليس لكل جماعة سوى متعاقد واحد، مخطِّط مالي واحد، مُخرج كتب واحد، ناشر واحد، إلخ... بعبارة أخرى. أما الاجتماعات فتشتمل على تقديم تقارير موجزة عن عملك وتمكين الجمهور من معرفة

أنماط المرجعيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة.

- **خصص مكافآت للمرجعيات!** بلّغ الزبائن الحاليين وغيرهم من المعارف أنك تكافىء المرجعيات التي توصل إلى أعمال جديدة. تستطيع أن تكافئهم بوليمة عشاء في مطعم محلي، بهدية، بشهادة هدية، أو بحسم على الفاتورة المقبلة. وفي شركتي السابقة عرضت على كل من يمكّنني من الوصول إلى وسيط يقودني إلى فرصة إبرام عقد، نسبة لا تقل عن خمسة بالمئة من أرباح ذلك العقد الصافية. وفي الحالات التي شعر فيها الزبائن بنوع من الحرج إزاء قبول مثل هذه المكافأة، كان بابا نويل يتولى مهمة تزويدهم بهدية تقدير عشية عيد الميلاد، أو كنت، ببساطة، أعمد إلى دعوتهم إلى وليمة عشاء في أفخم مطاعم المدنية.



الفصل الثالث

أقلب الأعمال اليومية الروتينية إلى فرص

كُنْ ماهراً في استخدام الهاتف!

زد من مصداقيتك مع كل رنة هاتف!

بصرف النظر عما إذا كنا مشغولين بالأعمال أو بأشكال اللهو والتسلية، فقد تحولنا إلى مجتمع مجانين هاتف شديدي الحرص على «أن نبقى متصلين». لقد رأيت أناساً يحملون هواتف نقَّالة (خليوية) على الشاطىء، في الحدائق العامة والمتنزهات، في المسرح ودار السينما، وفي مدينة الملاهي المعروفة بديزني وورلد (عالم ديزني) في لوس آنجلوس. لا أحد يريد أن يفوّت مكالمة واحدة. غير أن مجرد تلقي المكالمة ليست كافية بالنسبة إلى المبادرين؛ لا بد لنا من الاهتمام اهتماماً موازياً بعملية «تشغيل» المكالمة و«توظيفها». وتبعاً لطبيعة عملك، قد يكون تواصلك الوحيد مع العديد من الزبائن عبر الهاتف، بما يجعل حضورك الهاتفي أول عوامل صنع صورتك.

ونظراً لأنك لا تحصل على أية فرصة ثانية لترك انطباع أول

إيجابي، فلا يبقى لك إلاَّ أن تعتبر هاتفك بابَك الأمامي. فمن شأن الكلمات التي ترحب بالمتصل، نوع الضجيج الموجود في المكان، وحتى عدد المرات التي يرن فيها جرس الهاتف، أن تعطي المتصلين انطباعات محددة عن عملك. وقد تضاعف وعي الشركات لمدى أهمية الاتصال الهاتفي الفعال إلى درجة أن دورات سكيل باث ـ وهي ليست إلاً واحدة من عشرات شركات تنظيم مثل هذه الدورات ـ قامت بتعليم ثمانين ألفاً من الأشخاص خلال السنوات الخمس الماضية كيفية استخدام الهاتف بصورة صحيحة. تقول نائبة الرئيس دنيز دادلي في تقريرها: «إن تعليم خدمة الزبون والمهارات الهاتفية وحده يشكل بالنسبة إلينا عملاً بقيمة مليونين اثنين من الدولارات».

كثيرون من المبادرين يتوهمون، للأسف، أنهم يتقنون فن استخدام الهاتف؛ أَوَلَمْ يُمْضوا عمراً كاملاً وهم يمارسون استعمال الهاتف آخر المطاف؟ ومع ذلك فإن الاتصال البارد ينطوي على أهمية قصوى فيما يخص نجاح أية شركة أو مؤسسة صغيرة مما يجعل مجرد الاطلاع غير كاف. إذا كنت مالكاً، رئيساً، ومديراً للتسويق، فإن كل شيء تمقته على صعيد استخدام الهاتف يتضاعف ويتكاثر، لأنك قد تكون الشخص الذي يضطلع بمهمة التعامل مع المكالمات. ولإتقان فن التعامل مع الهاتف، لا بد لك من معالجة مشكلة تجريد الاتصالات الهاتفية من الصفة الشخصية ومن أن تجعل فاعليتك وتأثيرك على الهاتف مضاهياً لفاعليتك وتأثيرك في لقاءاتك المباشرة وجهاً لوجه.

أجهزتك

ما إن يصل الأمر إلى الهواتف، والمعدات الملحقة، والخدمات الهاتفية، حتى يكون وقت التبذير والإنفاق بسخاء قد حان. بادر إلى شراء، أو استئجار، نظام الخدمة الأفضل (والأغلى عموماً) الذي تستطيع تبريره. وبوصفك عاملاً منفرداً (أو واحداً من مجموعة صغيرة) فقد تعتمد ساعات مكتبية غير منتظمة، لأنك ستكون خارج المكتب، متابعاً عمليات التسليم، عاقداً الاتصالات، أو موزعاً بطاقات الدعوة. وحين تبدأ تلك الجهود بإعطاء ثمارها على شكل اتصالات هاتفية، فإن من شأن كل اتصال أن يكون ذا أهمية حيوية بالنسبة إليك. وبالتالي فإن من الضروري أن يتم الرد على كل اتصال فوراً وبطريقة محترفة.

بصرف النظر عن موقع مشروعك، حجمه، أو منتجاته أو خدماته، تستطيع أن تتعامل مع جل الناس في الأماكن كلها تقريباً بفضل الازدهار الحاصل على صعيد الاتصالات البعيدة خلال السنوات العشر الماضية. فباستخدامك لأحدث الأجهزة والخدمات الهاتفية المتوفرة هذه الأيام، يمكنك الظهور بمظهر من يدير شركة كبرى، حتى وإن كانت الحقيقة، قد تقول كل شيء عدا ذلك. غير أن عليك، قبل تخصيص مبالغ كبيرة من المال لشراء مثل تلك المعدات، أن تعترف وتسلّم بأن ما تدفع قيمته اليوم قد يصبح بالياً ولّى زمانه غداً ـ تلك هي السرعة التي تتغير بها الخدمات، والمعدات، وخيارات نقل الرسائل الصوتية الهاتفية. فمهما كانت خدمتك الهاتفية المفضلة، تأكد أنها خدمة،

أو معدات قادرة بسهولة على التعامل مع ـ أو قابلة للتحديث بما يجعلها متناسبة ـ الخيارات التي ستتوفر غداً. أوصي بالاستغناء عن آلات الرد الهاتفية، والتركيز على خدمات الرد أو خيارات نقل الصوت. فالنقل المتفاعل للصوت يزودك بإمكانية الحركة والتواصل المباشر مع الزبائن في الوقت نفسه، فضلاً عن أنك ستكون الوحيد القادر على تلقي المكالمات (هل سبق لأحد أفراد أسرتك أن أعاد إحدى الرسائل على هاتف الرد عندك فتسبب، مصادفة، بشطب الرسالة؟). لن تبالي بضياع الرسائل (هل سبق للتيار الكهربائي في منزلك أن انقطع ملغياً جدوى آلة الرد عندك؟)، وسيتعزز حضورك المهني كثيراً جراء الخيارات التي توفرها خدمة نقل الصوت (ولكن لماذا تعاني آلات رد كثيرة جداً من ذلك الطنين المزعج؟).

معترفة بأن نقل الصوت قد لا يكون مناسباً لك أو لموازنتك، فقد عمدت إلى تقديم جملة من الأفكار والأسرار عن آلات الرد وخدماته في هذا الجزء. تذكَّر أن خيارات الخدمة الهاتفية تتكاثر يومياً، وبالتالي فإن من الحكمة أن تكون على صلة بمقدمي الخدمة في منطقتك لتحديد خياراتك. من الصعب، مثلاً، أن نتصور حدوث تحسن كبير على صعيد نقل الصوت (مع إنني أعرف أن ذلك سيحصل)، في أثناء طباعة هذا الكتاب، لأن الخيارات باتت ذات أسعار معقولة، متاحة بسهولة، وعلى درجة كافية من التطور والتعقيد بما يجعل أية عملية منزلية تبدو وكأنها عملية صادرة عن شركة عملاقة. وبما هو متوفر حالياً في السوق يمكنك الحصول على خدمة تؤمن ما يلي:

- توصلك إلى أي رقم تختاره في العالم.
- تقدِّم إلى المتصلين بك عناوين أخبار الدقيقة الأخيرة من إذاعة أخبار CNN خلال فترة الانتظار.
- تتيح لأي متصل فرصة الاختيار من عدد من البدائل، بما فيها ترك رسالة للمكتب العام أو لصندوق بريدك الشخصي أو إرسال فاكس.
- تمكنك بعد ذلك من استعادة ذلك الفاكس عبر أي جهاز فاكس، في العالم.
- تتيح لك فرصة تنظيم مكالمات مؤتمرية مع أشخاص عديدين، وذلك كله عبر مجرد ضغط أحد الأزرار، فالمبادرة عبر طلب أرقام الهواتف الفردية المختلفة.
- تقرأ لك رسائلك الواردة عبر البريد الإلكتروني الحاسوبي عن طريق الهاتف وتتيح لك فرصة الرد على كل رسالة بالضغط على أحد المفاتيح.
- تزوِّدك ببدائل تعزز الإيحاء بأنك صاحب شركة راسخة، ذات شأن. لنقل مثلاً إنك منظمة قائمة على شخص واحد. يمكنك شراء جهاز نقل أصوات وتركيبه على خط عملي واحد وجعل الرسالة المتلقية تقول: «مرحباً. لقد اتصلتم بإكس واي زد إنترناشيونال. جميع الخطوط مشغولة الآن». إذا كنتم ترغبون في ترك رسالة للمكتب العام، فاضغطوا الزر رقم 1. إذا كنتم تعرفون الطرف الذي تريدون التحدث معه، فاضغطوا الحرف الأول من لقب ذلك الشخص الآن». ولنقل الآن إن اسمك هو جون سميث. فبعد قيام ذلك الشخص

بالضغط على الرقم 7 الذي يمثل حرف s على لوحة مفاتيحه، سيسمع العبارات التالية: «للكلام مع روني باول، اضغط 1، للكلام مع ميشيل رايس، اضغط 2؛ للكلام مع جون سميث، اضغط 3». وجميع الرسائل، بصرف النظر عن الجهة التي يحاول المتصل أن يصل إليها، تذهب إلى صندوق بريد صوتي واحد، فتستطيع استعادتها من أي مكان في أي وقت عن طريق إدارة رقم واحد. بل وتستطيع، عملياً، أن تبرمج لما يزيد عن عشرين اسماً.

وباختصار أقول إن بدائل نقل الرسائل الهاتفية اليوم ليست محدودة بحجم موازنتك بمقدار ما هي محدودة بضيق أفقك وخيالك.

كيف تعد أجهزتك لتلقِّي الاتصالات؟

◆ **مدِّد خطاً خاصاً بالعمل!** صحيح أن الخطوط المنزلية أقل أُجرة في الشهر وتوفر الاتصالات مقابل تكاليف أقل، غير أن شركتك لن يتم إيرادها في دليل الهاتف على قائمة الأعمال. وحين يخفق الزبائن المحتملون في العثور على عنوان شركتك في دليل الهاتف، فقد تتعرض لخسارة بعض الأعمال. ينطوي أن يكون في متناول اليد وسهل العثور عليه على قدر غير قليل من الأهمية حتى في حال عدم كون مشروعك معتمداً على كتلة محلية من الزبائن. وحين تدلي بالتصريحات وتعلن في الصحف والمجلات على النطاق القومي، مثلاً، فإن الناشرين والممولين (الأوصياء) يميلون

إلى الاكتفاء بتسجيل اسم شركتك، مدينتك، وولايتك، ولكن دون رقم هاتفك. سبق لعدد غير قليل من الزبائن أن قالوا لي إنهم كانوا قد قرؤوا مقالاً نشرته واستطاعوا، لأن اسم الشركة وعنوانها كانا واردين في نهاية المقال، أن يهتدوا إلى مكاني والاتصال بي عن طريق دليل الهاتف أو من خلال مساعدة مكتب الدليل.

◆ **مدِّد خطين إضافيين لكل من الفاكس وشبكة الإنترنت!** قد تحبط المتصلين بك وتزعجهم بإشارة انشغال الخط أو بالتحويل اللانهائي إلى جحيم (مطهر) البريد الصوتي، إذا بقيت معتمداً على خط وحيد. تصور مواقف المتصلين وردود أفعالهم حين يسمعون شارة انشغال الخط. إنهم يتساءلون: «ألا تستطيع هذه الشركة أن تتحمل تكاليف تمديد ما يكفي من الخطوط؟ هل تعاني من النقص في عدد العاملين؟ هل يكون المستخدمون خارج المكتب الوقت كله؟ ألا تعتقد بأن مشروعي ذو أهمية؟».

◆ **سجِّل كعمل أو مشروع لدى مؤسسة (شركة) الهاتف!** يتيح لك ذلك عموماً فرصة إيراد اسمك مجاناً في الصفحات الصفراء تحت التصنيف الذي تختاره، ولكن عليك أن تقوم بانتقاء هذا التصنيف أو العنوان بعناية: تحت أي عنوان يمكن لزبائنك، حسب أقوى الاحتمالات، أن يجدوك؟ إذا كنت في شك، فَسَلْ اثنين أو ثلاثة من الزبائن الموثوقين عن المكان الذي ينظرون إليه للعثور عليك. قد تكون أجوبتهم مفاجئة بالنسبة إليك.

- **احرص على بقاء خطوطك الهاتفية منفصلة!** وهذا يعني أن عليك أن تُبقي تمديدات هاتفك المنزلي بعيدة عن دائرة مكتبك. فأنت لا تريد أن يسمع زبونك ضجيجاً منزلياً مثل جرس الهاتف المنزلي الذي يرن باستمرار، أو، ثرثرات منزلية من جانب أحد أعضاء الأسرة، وتلك أسوأ.

- **كُنْ حذراً مع أجهزة الرد!** إذا كنت مصراً على استخدام أحد هذه الأجهزة، فتأكد، على الأقل، من أنه ليس من النوع الذي يفصل (ينقطع) بعد بضع ثوان. بادر إلى استبداله بآخر، يمكّن المتصلين من الكلام المدة التي يريدونها.

- **تأكد من أن هاتفك مزود بجهاز ضبط وانتظار!** تعلم أسلوب استخدام الجهاز! لدى إدارة العمل من البيت، مثلاً، لا يستطيع المرء أن يعرف قط متى يمكن لأشكال الضجيج المفاجيء، أجراس الأبواب، الطرقات، والكلاب النابحة أن تتعالى.

- **كُنْ حكيماً في استخدام وقت الانتظار!** قدّم للزبون الذي هو قيد الانتظار شيئاً أكثر من الكلام الفارغ. كيف؟ يمكنك تزويد المتصل، إذا كان عندك نظام رسائل حسب الطلب، بموسيقى الإذاعة المحلية، بالأخبار، بساعات العمل في مؤسستك، أو بما هو أفضل من كل ذلك، حين تسمعه رسالة مسجلة عن شركتك وخدماتك. قد يكون الأمر جديراً بالتفكير إذا كنت تترك عشرة أو أكثر من المتصلين ينتظرون يومياً. ففي نهاية الأسبوع الأول من شأن ذلك أن يعني أنك روّجت لعملك لدى خمسين زبوناً محتملاً على الأقل.

تحذير: يمكن لهذه الرسائل أن تصبح مزعجة إذا كانت قصيرة ومكررة، أو إذا كثر تعرض الزبون للانتظار.

فكِّر أيضاً في جعل فترة الانتظار تلك مفيدة لزبونك. أورد في رسالة الانتظار المسجلة على جهازك كلمة أو عبارة يمكن للزبائن أن يستخدموها للحصول على حسم معين أو جائزة غير متوقعة. كُنْ مبدعاً! يكفي أن تغير الكلمة، أو العبارة الخاصة، مرة في الأسبوع على الأقل. وإذا كنت تبحث عن الفرصة المناسبة لإدخال خدمة جديدة، فاعرض على الزبائن المنتظرين سؤالاً يتعين عليهم طرحه عليك عندما تعود إلى الهاتف، وقل لهم إن ثمن الإصغاء إلى الجواب هو الحصول على حسم. فيكون الانطباع: يا لها من شركة ذكية!

- **تجنَّب انتظار المكالمات!** لعل ظاهرة انتظار المكالمات توازي، من حيث السوء، عموماً، توصيفها الآخر على أنها ظاهرة كره المكالمات، لأن شخصاً لا بد من إقحامه بصورة مؤكدة في حالة انتظار. أما الانطباع الذي يخلفه الأمر فهو إما أنك صغير أو لست مجهزاً بجهاز جيِّد التأهيل. بادر إلى اكتشاف طبيعة البدائل التي يمكن لشركة الهواتف التي تتعامل معها ولخدمات نقل الصوت المحلية أن تقدمها. أضف إلى ذلك، ثمة عدد غير قليل من المنتجات بخسة الثمن باتت الآن متوفرة، وهي قادرة على تدعيم عدد من الخطوط الهاتفية والبيانية، وتوفير ميزات عملية بارزة مثل تحويل المكالمة إلى جهاز رد وأنت على الخط ـ وهو بديل إيجابي

لانتظار المكالمة. بعض هذه المنتجات تعمل وحدها، وبعضها الآخر بالارتباط مع شركة الهاتف في منطقتك.

إذا كنت عاجزاً عن تحمل الدراهم القليلة الإضافية اللازمة لتأمين البريد الصوتي، ففكِّر بتركيب جهاز انتظار المكالمات على خطك العملي الاعتيادي. فشارة انشغال الخط، تفعل ما هو أكثر من إبلاغ المتصل عن عدم وجود أحد؛ إنها تلمِّح إلى أن الشخص الذي يتم الاتصال به ذو علاقة بمشروع صغير جداً. وعن طريق انتظار المكالمات، تستطيع أن تجعل الناس ينتظرون مؤقتاً، فيما تقوم أنت بالرد على الخط الآخر. غير أن من شأن جعل شخص معيَّن ينتظر من أجل أخذ مكالمة أخرى، أن يثير غضب الشخص الذي تتحدَّث معه، كما يمكنه أن يكشف عن حقيقة أن هناك نقصاً في جهازك. فيما يلي تقنيتان يمكن أن تجرِّبهما:

1 ـ قل للمتصل الأول إنك تنتظر مكالمة أخرى وشيكة ولا بد لك من أخذها لأنك تنتظرها منذ الصباح، غير أنها لن تستغرق سوى حوالى خمس عشرة ثانية. وبعد ذلك تعرَّف على هوية المتصل الثاني، قل له بأنك ستعيد الاتصال به، ثم عد إلى المتصل الأول بأقصى سرعة ممكنة. لا تفعل هذا إلاَّ مرة واحدة على أية حال؛ فالمعنى هو أن المتصل الآخر أكثر أهمية من الذي كنت تتحدث معه في البداية. وإياك أن تفعله بصورة مطلقة إذا كنت أنت المبادر إلى المخابرة. فإذا كنت بانتظار مكالمة ذات أهمية، فما الذي أجبرك على شغل خطك من خلال الاتصال مع زبون آخر،

أو لماذا لم تقل له من بداية حديثك إن من الممكن أن تضطر لقطع المكالمة؟

2 ـ كُنْ صريحاً بشأن المكالمة الثانية؛ قل: «هل لي أن أجعلك تنتظر لمدة لا تزيد عن عشرين ثانية حتى استلامي للمكالمة الأخرى؟ إنني الشخص الوحيد في المكتب الآن».

◆ **تجنَّب الهواتف غير المتصلة!** على الأقل كُنْ حريصاً على ألاَّ يكون هاتفك الرئيسي في المكتب من هذا النوع. فالهواتف غير المتصلة تعمل بالكهرباء. وحين ينقطع التيار الكهربائي، يصبح متعذراً على الزبائن أن يتصلوا بك.

◆ **ليكن عندك أحد الأرقام البادئة بـ 800!** إذا كنت تخطِّط لتلقي العديد من الطلبات على الهاتف، أو إذا كان زبائنك من أماكن بعيدة، فإن عليك أن تحصل على خط من ذوات الـ 800. ومع ذلك فإن عليك أن تنتبه إلى أن الأمر مكلف. ولكن يبقى السؤال هل تستطيع الاستغناء عن مثل هذا الخط، إذا كنت تبيع بضاعة معينة على النطاق القومي؟

◆ **احصل على رقم هاتف يكون ذكياً!** تفاوض مع شركة الهاتف في سبيل الحصول على رقم يشتمل على كلمة لها علاقة بمؤسستك. فمستشارو التخطيط الإداري، مثلاً، قد يسعون للحصول على الرقم: (7526) خطة ـ 555، أو مؤسسة تتاجر بالمبيدات قد ترغب في إعطاء الزبائن الرقم: (2847) بعد ـ 555. إذا لم يكن الرقم مستعملاً فإن تأمينه لا يكلف شيئاً بصورة عامة.

◆ **كُنْ حذراً مع رسائل الفاكس!** على الرغم من أن أي

فاكس يقوم على استخدام خط هاتفي، فإن عليك أن تتذكَّر أنه شبيه تماماً بالبريد ولكن دون غلاف (ظرف). إياك أن ترسل أية مادة سرية عبر جهاز الفاكس! بادر أيضاً إلى التأكد أكثر من مرة من رقم الهاتف! فما أكثر ما نخطىء ونحن ندير قرص الهاتف للتحدث مع أحدهم! قد يحدث الشيء نفسه عند إرسال الفاكس. تصوَّر أنك أرسلت عرض أسعار يخص الزبون (ب) إلى الزبون (آ) بدلاً منه، وخصوصاً إذا كنت قد زودت الأخير من قبل بعرض أسعار كانت أعلى ثمناً للخدمة أو البضاعة نفسها.

◆ **عاين منظومة اتصالاتك مرة في السنة على الأقل!** تتقدَّم تكنولوجيا الاتصالات البعيدة بوتائر سريعة، ويقوم أرباب تقديم الخدمات الهاتفية بإضافة ميزات يمكنك الإفادة منها بصورة منتظمة. ومع تنامي أعداد المشروعات المنزلية، بادرت أكثرية شركات الهاتف إلى إيجاد أقسام خاصة لتلبية طلبات المبادرين وحاجاتهم.

الاستعداد لاستقبال الطلبات

◆ **لتكُنْ مرآة يد صغيرة في متناول يدك!** استخدمها وأنت تتحدَّث عبر الهاتف. يمكنك أن تقول: ما هذه التفاهة؟ قد تكون محقاً، غير أن الدراسات تبيِّن أن أصواتنا تبدو متصفة بقدر أكبر من الإيجابية والحيوية حين نكون مبتسمين. استنجد بمرآة اليد عندما تكون بحاجة للابتسام!

◆ **اضبط جلستك!** عندما تكون متحدثاً عبر الهاتف، تريد

لصوتك أن يكون في أفضل أحواله؛ ولتحقيق ذلك لا بد لوضع جسمك أن يكون سليماً لفتح حجاب الحاجز عندك.

- **انهض واقفاً!** بل وما هو أفضل من الجلوس المستقيم إنه: الوقوف. تبدو أكثر نشاطاً وتميُّزاً حين يكون جسمك كله في وضعية رأسية، لأن حجاب الحاجز عندك يكون مفتوحاً. وهذه الحقيقة اكتشفتها مع شريكي السابق بالصدفة. فخلال إحدى مكالماته اليومية ليبلغني أنه وصل إلى العمل، علَّقتُ قائلة إن صوته بدا استثنائياً في ديناميكيته وإيجابيته. وقد لاحظ أن الاختلاف الوحيد عن المكالمات الهاتفية الأخرى كان متمثلاً بأنه كان في وضعية الوقوف. وبدافع الفضول، أجرينا اختباراً لمدى صحة الفَرَضية خلال مكالمات لاحقة. وكنت قادرة على التخمين بشكل صحيح في جميع المرات التي كان يتحدث فيها واقفاً.

- **سجِّل ما تقوله أنت في محادثاتك!** استمع إلى الشريط بين الحين والآخر. فطابع صوتك بالغ الأهمية في غرس الثقة بالمتصل، ولا سيما إذا كنت تتحدَّث مع زبون محتمل للمرة الأولى. انتبه إلى سرعة صوتك، نبرته، وموسيقاه؛ إلى فصاحة كلماتك؛ وإلى الانطباع الإجمالي الذي تتركه على صعيدي الحضور والشخصية. هل ستتأثر بمثل هذا الأداء؟

- **خطِّط لمكالماتك مسبقاً!** كُنْ متأكِّداً مما ستقوله! خذ ما يكفي من الوقت لكتابة أو نسخ أفكارك. فمن شأن هذا أن يجنِّبك الوضع المحرج المتمثل بالاضطرار إلى الاتصال

ثانية، من أجل طرح أفكار وأسئلة فاتتك في المرة الأولى.

- **اعلن هوية المتصل مباشرة!** إذا لم تفعل، وإذا لم يتمكن الشخص الذي تتصل به من التعرُّف على صوتك، فإنك تكون قد وضعت الزبون في وضع محرج.
- **لا تأكل ولا تعلك علكةً!** ولا تقم بأي عمل من شأنه أن يحدث ضجيجاً. فأنت تريد من الشخص الذي تتصل به أن يعتقد بأن اهتمامك كله منصب عليه هو. كذلك إياك أن تنسخ، تفتح البريد، أو تقرأ البريد السريع وأنت مشغول باتصالك الهاتفي! فالطرف المقابل يستطيع أن يكتشف شرود ذهنك وارتباكك.
- **سجِّل ما يقوله الطرف المقابل!** طالما أنه لا يستطيع أن يراك وأنت تكتب، فلماذا لا تستفيد من ملاحظة خطية قصيرة بدلاً من التعويل على ذاكرة طويلة يتعذر الاعتماد عليها؟
- **جهِّز الأنباء السارة!** سجِّل مسبقاً ملاحظات عن نُتَفٍ مثيرة من الأنباء أو الإحصائيات المتعلقة بتوجهات صناعتك وإنجازاتها. وحين يكون أي زبون محتمل على الطرف الآخر من خط الهاتف، انتهز الفرصة وأَدْخِل تلك الإحصائيات في حديثك. زبونك لا يعلم أنك تستند إلى ملاحظات مكتوبة أو بطاقات تصنيف أو حتى ملاحظات سبق لك أن طبعتها على السقف (أَوَلَيْسَ المكتب مكتبك؟).
- **ضع رسالة هاتفية مشجعة ومحرضة بجانب هاتفك!** تذكَّر ما سبق لي أن قلته عن ضرورة النظر إلى الهاتف كما لو كان بابك الأمامي، لأنه قد يكون السبيل الوحيد المفضي إلى

شركتك. مرة نظمت دورة تدريبية في موضوع إدارة الأزمات على الصعيد التنفيذي لشركة يو بي إس UPS. فلدى وصولي إلى مقر قيادتها العالمية في أتلانتا، جرى الترحيب بي من قبل أحد ضباط الأمن. كان الرجل لبقاً، محترفاً، وشديد الولع بالضيوف. لاحظت وجود عبارة تذكّره بدوره على الجدار خلف مكتبه؛ كانت ثمة لوحة تقول «مدير الانطباعات الأولى». حبذا لو كتبتَ العبارة ذاتها على إحدى بطاقات التصنيف وثبّتتها على الطاولة بالقرب من جهاز الهاتف!

استقبال المكالمات

- **لا ترد بعد الرنة الأولى!** من شأن ذلك أن يشي بأنك متبطل وليس لديك ما تفعله أفضل من انتظار جرس الهاتف. لم يكن الانقضاض على جميع المكالمات الآتية إلى مكتبك القديم من عاداتك، فما الداعي لأن تفعل ذلك الآن؟ خذ الوقت الذي يلزمك للابتعاد نفسياً عن بيتك أو عن العمل الذي كنت تقوم به. كذلك، لا تنتظر حتى الرنة الرابعة! فالمتصلون سيبادرون مباشرة إلى تصور أسباب معيَّنة وراء تأخر شركتك عن الرد كل هذه المدة الطويلة، مثل تمتع خدمة الزبائن بأولوية متدنية في مؤسستك.
- **أبعِد الأطفال والحيوانات المدلَّلة!** علِّم أولادك ألاَّ يردُّوا على هاتفك العملي، وألاَّ يحدثوا أي ضجيج خلال انشغالك بالهاتف. وبالمثل، أبعد الحيوانات المدلَّلة، وخصوصاً

الكلاب والطيور، عن أجهزة الهاتف، عندما تكون مستغرقاً في التحدث مع أحد الأشخاص. فأية نوبة نباح أو زقزقة كفيلة بإفساد كل شيء!

- **نوِّرْ أفراد عائلتك!** اشرح لزوجك أُسلوبك المفضل في الرد على المكالمات ومعالجة الرسائل! ضع ملاحظة فوق الهاتف تحمل الكلمات التي تريد أن تقال؛ لتكن كلمات العبارة هي التالية، مثلاً: «مرحباً. معك إكس واي زد إنترناشيونال. كيف أستطيع توجيه مكالمتك؟»
- **كُنْ واثقاً!** رد على الهاتف بقَدْرٍ مفرط من الثقة. قل: «صباح الخير! أنا جون سميث. كيف أستطيع أن أساعدك؟» بدلاً من أن تكتفي بقول «مرحباً» فقط. تذكَّر ما يراودك من شعور حين يرد عليك أحدهم بـ «مرحباً» ضعيفة وهو يغمغم. كُنْ واثقاً! فالثقة معدية وسارية!
- **كُنْ بمتناول اليد بالنسبة إلى المكالمات الهاتفية!** إذا كنت مضطراً للخروج من المكتب بانتظام، أمِّنْ لزبائنك فرصة الاتصال بك حين يكونون بحاجة إلى مثل هذا الاتصال. استخدم جهازاً لنقل الصوت، وفكِّر باقتناء هاتف خليوي وباستخدام عامل تصنيف. أو يمكنك أن تبحث مع الخدمات الهاتفية المحلية مدى توفر خدمة رقم واحد الذي هو رقم هاتفي وحيد يمكن برمجته للعثور عليك عندما تكون في مكتبك.
- **عيِّنْ «وقتاً مثالياً» للاتصال!** إذا كان عملك من النوع الذي قد يدعو الزبائن إلى الاتصال بك دورياً، فبادر إلى تزويدهم

بملاحظة تبيِّن أفضل مواعيد الاتصال. رتِّب يومك بحيث يستطيع الزبائن أن يعلموا بأنهم قادرون على الوصول إليك (خطِّطْ، مثلاً، أن تعمل في مكتبك بين الثامنة والعاشرة من صباح كل يوم وأن تنجز المهمات الخارجية بعد العاشرة). فمما يثير عدم ارتياح الزبائن أن يقابلوا بخدمة رد أو بريد صوتي وأن يضطروا لانتظار مكالمة جوابية. وإذا ما حصل ذلك بصورة متكررة فإن حقيقة عدم وجود أي شخص آخر في مكتبك للرد على الهاتف ستصبح أكثر وضوحاً. أضف إلى ذلك أن المبيعات والصفقات نادراً ما تتم بين الآلات والزبائن.

- **تجاهل أجواء الصمت!** تجنَّب الوقوع ضحية الصمت عبر ملئه بأية فكرة تخطر ببالك! خذ الوقت الذي يلزمك لكي تفكِّر قبل أن تتكلَّم. فالطبيعة غير الشخصية للهاتف تميل إلى جعل المستخدمين يشعرون بأنهم مضطرون للاستمرار في الكلام لأنهم لا يستطيعون رؤية الشخص الذي يتحدثون معه.

- **تعلَّم استخدام مفتاح الصمت عندك!** لعل إحدى طرق الامتناع عن ارتكاب هذه الحماقة أو تلك (وضع القدم في الفم) هي المبادرة إلى استعمال مفتاح الصمت عندك. فيما كنت مشغولة بكتابة هذا الفصل، قرَّرت أن أصقل مهاراتي في مجال استخدام برنامج مايكروسوفت إكسل لتحسين مستوى تنظيم أعمالي الاستشارية والتدريبية. اتصلت بشركتَيْ تدريب محليتين لمعرفة الأسعار والمواعيد. وفي الشركة

الثانية رد على الهاتف رجل وأصغى إلى طلبي باهتمام. ولكنه ما لبث، بدلاً من قول «لحظة من فضلك»، وتركي منتظرة، أن بدأ يطلعني على كل ما يجول في خاطره قائلاً: «لست متأكداً مما إذا كان لدينا أحد يتقن ذلك البرنامج، بدرجة يمكنه من تعليمك إياه؛ انتظري ثانية! هاي.. أنت يا بوب، هل تعرف برنامج إكسل جيداً، بحيث تستطيع أن تعلّمه؟». لم أسمع جواب بوب. وبعد بضع ثوانٍ، عاد الرجل إلى السمّاعة ليقول: «نعم، مدام، نستطيع أن نقدّم لكِ هذه الخدمة. هل تريدين أن تحدّدي موعداً؟» فكان جوابي: «لا، شكراً!» وأنا أقول بيني وبين نفسي «لن تسمع مني مرة أخرى، ولو بعد مليون سنة!».

◆ **سجّل صوت شخص آخر!** لتكن الرسالة الصوتية المسجلة الموضوعة في آلة الرد أو خدمة نقل الرسائل عندك بصوت شخص آخر. فوجود صوت غير مألوف ينطوي على معنى وجود شخص إضافي يعمل في المنظمة. فتّش بين الأصدقاء والجيران عن صاحب الصوت المثالي عبر الهاتف!.

◆ **أوجد رسالة صوتية مصقولة!** اعتماداً على ظروفك الفريدة، قد لا ترغب في استخدام خدمة رد أو خدمة بريد صوتي متطور. هَبْ أنك مستشار، مثلاً، ولا ينبغي أن تبدو شركتك، بنظر زبائنك، كبيرة حتى يتأكدوا من وجودك، على أهمية كبيرة؛ يمكنك، إذن، أن توجد رسالة صوتية محترفة، وأن تغيرها كل يوم. اكتب الرسالة على الورق قبل

الشروع بتسجيل إعلانك، حتى لا تدخل فيه «الهمهمات» أو تنسى المعلومات ذات العلاقة. دُل الزبائن على الطريقة التي تمكِّنهم من حذف تصريحك والانتقال مباشرة إلى تسجيل رسائلهم. وبعد ذلك اعلن عن شركتك، عن نفسك، وحدِّد اليوم والتاريخ، وبيِّن مواعيد وجودك (هل ستخرج من المكتب في ذلك اليوم؟ هل ستكون في المكتب غداً؟). لك أيضاً أن تضيف المواعيد التي يستطيع فيها المتصلون أن يسمعوا عنك.

- **لتكن رسالتك موجزة!** أفضل رسائل الرد الهاتفية قصيرة؛ غير أنه مناسب أيضاً أن تضيف ذيلاً عن الشركة. هاكم هذين المثالين: «هنا مؤسسة إكس واي زد إنترناشيونال، الشركة الأولى في مجال توفير (الودجيت) من الشاطىء إلى الشاطىء (من الأطلسي إلى الهادي)»، أو «نشكركم لاتصالكم بمؤسسة إكس واي زد إنترناشيونال، التي تموِّن عشراً من شركات فورتشون 500 بالودجيت».
- **كُنْ صادقاً في الوعود!** قل في رسالتك: «إن واحداً منا سيعود إليكم بأقصى سرعة ممكنة». أو افعل ما هو أفضل من ذلك، وقل: «إن واحداً منا سيعود إليكم (حدِّد الموعد)»، ثم اذكر إطاراً زمنياً محدَّداً بدقة قائلاً: «قبل الخامسة، في غضون أربع ساعات، مع حلول الغد». احرص على الالتزام بالوعد!
- **شجِّع الآخرين على الرد على الهاتف!** إذا كنت تعمل في البيت فاجعل زوجك (أو أي من ذوي الأهمية) يرد على

الهاتف (بطريقة محترفة، طبعاً) قبل تمرير المكالمة إليك. إن من شأن ذلك أن يحدث انطباعاً يقول بأن لديك عنصر استقبالات أو سكرتيراً.

- **التمس التغذية الراجعة (الأصداء)!** بعد أن يتصل أحدهم لتسجيل طلب، تابع البريد عن طريق استمارة نموذجية مصمَّمة لالتماس التغذية الراجعة (الفيدباك) على أتيكيت هاتف الشخص الذي عالج المكالمة. فالشركات الكبرى تحرص باستمرار على التماس التغذية الراجعة حول طرائق عملها.

- **اقلبْ البريد السريع (الإلكتروني) إلى بريد صوتي!** بات عالَم الأعمال موشكاً على إدمان عادة إرسال الرسائل بالبريد الإلكتروني مع توقع الاستلام الآني لتلك الرسائل. ومما يدعو للأسف أن هذا يزيد من إرهاق أصحاب الأعمال المنزلية المسيَّرة من البيوت، ممن باتوا، من الآن، يجدون ما يكفي من الصعوبات على صعيد الوصول إلى جميع الأماكن التي يتوجب عليهم أن يصلوا إليها. فما الحل؟ اشترك في خدمة تتيح لك فرصة سماع رسائل البريد الإلكتروني عبر الهاتف من خلال اعتماد تكنولوجيا تحويل النص إلى كلام منطوق. وهكذا فإنك تستطيع، وأنت خارج المكتب، أن تقلب البريد الإلكتروني إلى بريد صوتي حتى تتمكَّن من الحصول على رسائلك قبل فوات الأوان. وتثبت بذلك أنك، أو مكتبك، جدير بالثقة، منظم، وموجود ما يكفي من الوقت لاستلام الرسائل بسرعة.

آداب الاتصال بالهاتف

- **كُنْ متفائلاً!** عليك باستمرار أن تبدو ودوداً، نشيطاً، إيجابياً، ومفعماً بالتفاؤل. إذا أبدى الزبائن المحتملون استعداداً للكلام، فلا تبالِ بمقاطعتهم لتتحدَّث عن بضاعتك. وبما أنك تؤمن بما تقدمه، فإنك موقن بأنك تقدم حلاً على شكل بضاعة، خدمة، أو معلومة ـ إلى شخص بحاجة إلى مساعدتك. (غير أن عليك أن تبقى على الدوام واعياً لزمن الزبون ومواعيده ومحترماً لهما، ومدركاً لحقيقة أن الزبون لم يكن ينتظر مكالمتك).

- **احترم الناس الذين تتصل بهم!** لا تحاول تسريع (سَلْق) أية علاقة أو خلق مشاعر حُسن نيَّة مصطنعة عبر استخدام الأسماء الأولى مع أناس تتصل بهم للمرة الأولى، أو لا تتصل بهم إلاَّ نادراً. من شأن المبالغة في رفع الكلفة وأخذ الراحة مع الغرباء أن تفضي مباشرة إلى إزعاجهم. تصوَّر شعورك عندما يتصل بك أحد المروِّجين عن بعد ويخاطبك مباشرة باسمك الأول!

- **كُنْ مستعداً!** لدى الاتصال بالزبائن كُنْ مستعداً باستمرار لترك رسالة. فالشخص الذي تريد التحدث معه غير موجود أحياناً. قُمْ مسبقاً بإعداد مذكرة خطية عما تريد قوله، أو سجِّل رؤوس أقلام حتى لا تتعثر أو تنسى أي شيء فتضطر للاتصال من جديد.

- **لا تصطنع الذكاء!** لا تترك رسائل ساخرة أو تهكُّمية على

البريد الصوتي. فأنت لا تستطيع أن تكون هناك، خلافاً لما هي عليه الحال في الحديث المباشر وجهاً لوجه، حتى تقدم تفسيراً إذا ما أخفَقَتِ الرسالة في إيصال المعنى المقصود.

- **حاول مرة ثانية!** إذا كان نظام الرد في المكان الذي تتصل به يوفر بديل شطب الرسالة وتسجيلها ثانية. فاحرص، عندئذ، على أن تستمع إلى الرسالة التي تتركها. وإذا لم يعجبك ما قلته، أو الطريقة التي قلته بها، فبادر إلى تكرار العملية!
- **انتبه إلى الضجيج في المكان!** لا تترك رسائل من مطاعم أو ملاعب صاخبة. من شأن ضجيج المكان أن يترك انطباعاً لدى زبونك من الانطباع الذي تخلفه تفاصيل رسالتك.
- **أضف الصوت المناسب!** فكِّر بشراء شريط تسجيل مملوء بالأصوات التي تشتهر بها خلفية أي مكتب مزدحم، إذا كنت تريد إضافة ذلك الانطباع عبر الهاتف.
- **انتبه إلى توقيتك!** كُنْ واعياً للوقت لدى قيامك بترك رسالة صوتية. فرسالتك ستُطبع عموماً بخاتم الوقت في الطرف المستقبل. سَلْ نفسك: هل تتصل في الساعة العاشرة مساء لو كنت تعمل خارج المنزل و/أو لدى مؤسسة كبيرة؟
- **اترك الفرصة متاحة**، لا تترك رقم هاتفك حين لا يكون الزبون المحتمل الذي تتصل به قد اجتمع بك، أو ليست عنده أية فكرة عن سبب اتصالك. إذا فعلت فقد لا تتلقى أية مكالمة جوابية على الإطلاق، مما يضعك في وضع سلبي محرج عندما تكون مضطراً للاتصال به مرة أخرى. اكتفِ

ببساطة بقول: «أنا جون سميث من مؤسسة إكس واي زد إنترناشيونال. اتصلت بشأن (اترك رسالة موجزة). سأحاول الاتصال بكم ثانية غداً». ولتكن نبرتك مفعمة بالروح الإيجابية والتفاؤل!

- **كُنْ لطيفاً مع الجميع!** كُنْ لبقاً على الدوام، وخصوصاً مع كل سكرتير أو مساعد شخصي تتحدث معه. ربما سبق لك، وأنت في منصبك القديم، أن تصرَّفت بفظاظة مع معظم هؤلاء الناس لدى قيامهم بالاتصال مع الزبائن، غير أن ذلك قد انتهى؛ فما فات قد انتهى إلى غير رجعة. وتماماً كما تقوم باتصال مبيعات شخصياً، يستطيع هؤلاء الناس أن يقفوا حجر عثرة بينك وبين من تتصل به عن طريق الهاتف أيضاً. ما إن تستخف بسكرتيرة مسيطرة على أُذُن رئيسها، حتى تعدم فرصة الوصول ثانية إلى ذلك الرئيس. فحين تجري مكالمتك التمهيدية، عبر الرقم العام للشركة قبل الاتصال بزبون محتمل جديد، يجب، في حقيقة الأمر، أن تحصل على الاسم الكامل للسكرتير أو السكرتيرة أيضاً. وتعامل مع ذلك الاسم بالقدر نفسه من الاحترام الذي تتعامل به مع اسم زبونك المنشود.

- **انسَ الحيل والألاعيب!** خلافاً لما قد يحاول بعض المروِّجين والباعة إقناعك به، ليس ثمة أية كلمات سحرية لضمان صفقة معيَّنة على الهاتف. فأكثر الصفقات وأوفرها لا تكون إلاَّ نتاج الاستقامة والأمانة والأداء المنظم المدعوم برسائل هادفة وموجهة، مضافة إلى أُذُن تتقن فن الإصغاء.

وقد سبق للمرجع المعروف في مجال الإدارة بيتر ركر أن قال: «إن أهم الأشياء في الاتصال هو سماع ما يقال».

الخيط الدقيق الفاصل بين التضليل والتأثير

تندرج القائمة الأطول، بما لا يقاس، للممارسات المشبوهة التي أطلعني عليها المبادرون تحت تصنيف تكنولوجيا هاتفية. وأنا أعتبر ما يلي هي الحالات المرشحة الأربع لإثارة قدر مميَّز من الشك، لا لشيء إلاَّ لأن ثلاثة أو أكثر من الأفراد، قد أطلعوني على كل من هذه التكنولوجيا، ويقسمون أنها تمخضت عن نتائج.

1. أن تتصل بمكتبك «طلباً للرسائل» الآتية من مكتب زبون (قريب جداً بالطبع) وتجري «حديثاً» تلفونياً أمام زبونك. حتى إذا كنت لا تتكلَّم إلاَّ مع آلة الرد أو البريد الصوتي عندك، فإن بوسعك إجراء بعض النقاشات أحادية الجانب المثيرة إلى حد ما عن طرف ناجح آخر أو عن زبون شديد الرضى. وقد قال أحد المستشارين الهندسيين إنه استخدم هذا الأسلوب لـ «التحادث» حول تقارير توقعات إطلاق السموم، وهي خدمة قد سبق له أن روَّج لها عند زبونه الحالي لأنه لم يرد أن يترك الانطباع القائل بأنه متعطش للعمل. وكما كان يأمل فقد استرق الزبون السمع وبادر إلى سؤاله عن الخدمة. لم يخرج المستشار إلاَّ ومعه صفقة جديدة.

2. عندما يتصل أحد الزبائن قائلاً: «أنا في قاعة الاجتماعات؛ أرجو أن تكون قادراً على الانتظار حتى أقوم بإحالتك على

مكتبي!» ليس الهدف سوى جعل الشخص ينتظر، فيما تتمشى أنت في مكتبك دورة واحدة بما يؤدي إلى جعل صوتك يبدو مختلفاً حين تعود إلى السمَّاعة. وفي أثناء المشي تقوم أنت ذهنياً بقلب ما يحيط بك من قاعة اجتماعات إلى غرفة مكتبك. أَوَليستْ غرفة مكتبك هي قاعة اجتماعاتك أيضاً؟ بل وقد تكون غرفة نومك وغرفة تدريبك في الوقت نفسه.

3. من شأن مجرد الإتيان على ذكر حقيقة أن الملوم بشأن هذا الخلل الثانوي على المستوى التنظيمي أو الإداري أو ذاك هو أحد الأطراف الخارجية أن يجعلك تبدو أكبر: «يجري تنظيف مكتبي كل يوم أربعاء (أو أي يوم آخر)، مما يؤدي إلى تحريك الأشياء من أماكنها. أرجو أن تنتظر لحظة حتى أتمكن من العثور على ذلك الملف!» (وأنت لا تذكر، بالطبع، أنك الشخص الذي يقوم بالتنظيف). تستطيع أن تستغل لحظة الانتظار تلك لاستعادة هدوئك أو لترتيب أمورك قبل العودة إلى سمَّاعة الهاتف.

4. حين يتزاحم عليك الزبائن خالقين ما يشبه العُرْس الصاخب. ثمة شخص أعرفه أسَّس شركة للتدريب على البرمجيات (الرقائق الحاسوبية) في حي الأعمال بإحدى المدن الكبرى. كان موقعه يعني أنه كان يتلقى عدداً غير قليل من الطلبات من أناس يمرون بالمكتب في أثناء استراحة الغداء. وبما أنه كان مجهزاً للتوسع قبل كسبه للزبائن الذين يعرفون قيمة النمو، فإن مكتبه الكبير كان يضم العديد من المقاعد الفارغة.

ولترك انطباع إيجابي لدى الناس المارين بالمكتب، راح يضع الصور، الممتلكات الشخصية، والأعمال الورقية على المقاعد الفارغة. وبعد ذلك أمر مستخدميه بالتناوب على الاتصال هاتفياً بمكتب الاستقبال كلما عبر أحدهم الباب.

كما في حال الأفكار المشبوهة الأخرى التي أتطرّق إليها في هذا الكتاب، فأنا لا أغفر لمثل هذه الأساليب ولا أقرها؛ غير أنني أريد أن أعترف بأنها موجودة وأنصح بالعزوف عنها. فالاستقامة، كما قلت من قبل، ما زالت الممارسة العملية الأجدى والأنجح التي يمكنك أن تعتمدها.

مكالمة عادية (روتينية) تنقلب إلى كارثة

ما كان ينبغي أن يكون اتصالاً هاتفياً عادياً بأحد الزبائن انقلب إلى أذى لحق بسمعة مستشار الإدارة مايكل فيلد. أما الخطأ الذي وقع فيه الرجل فهو أنه نسي ميزة الهاتف المتمثلة بإدارة الرقم 67 قبل مكالمة لم يكن يريد لمتلقي المكالمة أن يلاحظ رقم الهاتف الذي كان يتحدث منه (فيصبح قادراً على إعادة الاتصال). يقوم مايكل بشرح الأمر ويقول:

«لأنني أعمل في البيت، أحاول، أحياناً، أن أستغل الحرية المتاحة لي في استكمال المهمات، فيما يكون باقي العالم مشغولاً بالدوام الممتد من التاسعة صباحاً إلى الخامسة مساء. لستُ على الإطلاق ممن يقفون في الصف أمام البنوك صباح أيام السبت، كما لا أضطر للاتصال بطبيب الأسنان قبل خمسة أشهر لتأمين موعد مسائي. وبالمثل فإن سيارتي تتم خدمتها خلال الأسبوع

لدى مؤسسة جيفي لوب، حين يكون صف الانتظار قصيراً باستمرار. وفي أحد الأيام حين أخذت سيارتي لتغيير الزيت، أخذت معي تقريراً طلب مني أحد الزبائن مراجعته. كنت أعلم أنه لم يكن يريد أكثر منه تغذية راجعة جيِّدة؛ لم يكن راغباً في معرفة المكان الذي تتم فيه مثل هذه المراجعة، في مجمع مكاتب إحدى الشركات، في مكتبي المنزلي المريح، أم في غرفة الانتظار بمؤسسة جيفي لوب. وفيما كنت مستغرقاً في القراءة، اكتشفت حاجتي إلى نوع من التوضيح لإحدى النقاط. وبدلاً من دفع المعدلات الباهظة لأسعار الهاتف الخليوي، سألت صاحب جيفي لوب، عما إذا كنت قادراً على استخدام مكتبه الهادىء لإدارة رقم الزبون البادىء بـ 800. وبعد الحصول على المعلومات المطلوبة، عدت إلى العمل. غير أن المكالمة التالية التي أتت إلى جيفي لوب، كانت لي أنا. كانت من زبوني الذي أراد أن يضيف معلومات جديدة كان قد نسي الإفصاح عنها خلال المكالمة الهاتفية الأولى. ومما يدعو للأسف أن السمَّاعة لم تمرِّر إليَّ حتى ما بعد حصول الرد، «مرحباً. شكراً على الاتصال بجيفي لوب حيث المواعيد ليست ضرورية. كيف أستطيع أن أساعدك؟» وبعد أن تجاوزت حالة الحرج وقمت بشرح الوضع لزبوني، علمت أنه كان قد حصل على الرقم من هاتف عاملة الاستقبال، الذي يقوم بتسجيل أرقام جميع المكالمات الواردة. منذ تلك اللحظة وصاعداً، بات هذا الزبون يسألني ـ شبه مازح ـ كلما تلقيت عملاً منه، عما إذا كنت سأتعامل مع العمل بصورة جدية أم إنني كنت أخطِّط لأخذه معي وإنجازه أثناء قيامي بمهمات خارجية».

وما الذي كان مايكل يستطيع أن يفعله بطريقة مختلفة؟ كان يستطيع، كما يقول، أن يحرص على إعطاء رقم هاتفه الخليوي إلى الزبون ليتصل به هذا الأخير على ذلك الرقم في حال رغبته في إيصال أية أفكار جديدة، إضافة إلى إدارة الرقم 67 قبل كل مكالمة.

هل تستطيع خدمة الرد أن تسهم في تشكيل صورتك؟

للإجابة عن هذا السؤال لجأت إلى شركة الردود الصوتية بديترويت، وهي إحدى أبرز الشركات المتخصصة بهذا المجال في نظري. ورئيسة الشركة باربارة كاسوف تقول: «إن الشركة توفر مثل هذه الخدمات منذ عام 1988، لمبادرين يعمل كثيرون منهم من بيوتهم أو من محلات يديرها شخص أو اثنان». وتضيف: «نتصرَّف كمستخدمين أو كمركز رسائل، تبعاً لما يفضله زبوننا. وأولئك الذين يتصلون بزبائننا أن يخطر ببالهم قط أنهم لا يتكلمون مع أحد المستخدمين في شركة متطورة وحديثة جداً».

وكيف تستطيع أية خدمة رد أن توفر مثل هذه الحالة الواقعية؟ يأتيك الجواب من كاسوف التي تقول: «عبر التعاون مع الزبون. فمما بات مألوفاً أن الزبائن يأتون إلى مكاتبنا لتوجيه جهاز العاملين إلى الأسلوب الذي يريدون اعتماده في الرد على المكالمات. وبعضهم يقدم نصاً مكتوباً يتضمن توجيهاتهم. أما بالنسبة للزبائن البعيدين والدوليين الذين لا يستطيعون أن يزوروا مكتبنا، فنقوم بعقد مؤتمرات للتدريب على الهاتف ونمارس أداء الأدوار حتى يتم إقناع الجميع وإرضاؤهم».

إرشادات سريعة من (طبيب الهواتف)

نجحت مؤسَّسة شركة طبيب الهواتف ورئيستها نانسي فريدمان في إقامة شركة تدريب دولية عبر تعليم المؤسسات فن استخدام الهاتف. طلبت منها أن تفصح عن إرشاداتها أو نصائحها الخمس الأولى الموجهة إلى أصحاب المشروعات الصغيرة الذين يعملون من بيوتهم، قالت:

1. إذا لم تكن موازنتك تسمح لك بامتلاك خطين منفصلين للعمل والبيت على التوالي، فليكن ردك على خطك المنزلي شبيهاً مئة بالمئة بردك على خط العمل. فعبارة «مرحباً» لا تفي بالغرض في الأوضاع العملية.
2. علِّم جميع من يعيشون معك أن يفعلوا الشيء نفسه ـ أعني الأولاد، الأبوين، الزوج، وآخرين ذوي أهمية. لا بد للهاتف من أن يُعامل بطريقة عملية كل الوقت.
3. إذا كنت تستعمل جهاز رد، تأكَّد من أن المتصل يعرف أين أنت ومتى ستعود. فالمتصلون ليسوا بحاجة لأن يعرفوا المكان الذي لست فيه؛ إنهم يريدون أن يعرفوا متى ستعيد الاتصال بهم. (تنبيه: لا تستخدم عبارة «لسنا في البيت الآن» على الإطلاق).
4. أَبْعِد الكلاب النابحة عن الأماكن المخصصة للعمل. فأصوات الحيوانات لن تبدو حِرَفية إطلاقاً. يصح الكلام نفسه بالنسبة إلى الأطفال الباكين، التلفاز الصاخب، وما إلى ذلك. تأكَّد من أن محيط مكتبك في دائرة آمنة، مشجعة للعمل.
5. لدى ترك رسائل هاتفية لأحد الزبائن، تأكَّد من تكرار رقم هاتفك مرتين وببطء. ألا تتمنى أن يفعل الآخرون ذلك معك أنت؟

تقوم مؤسسة (طبيب الهواتف)
بعرض أشرطة التسجيل، الكتب، أشرطة الڤيديو، وحلقات البحث عن خدمة الزبائن والمهارات الهاتفية. تستطيع أن تجدهم على الشبكة (الإنترنت) على الموقع دبليو دبليو دبليو دوت تلفوندوكتور دوت كوم.

عند السعي للحصول على خدمة رد هاتفية من السوق، توصي كاسوف بما يلي:

- حدِّد حاجاتك أولاً، ثم تبيَّن ما إذا كانت الخدمة قادرة على تلبيتها. هل توفر الخدمة ردوداً حية وأخرى آلية معاً، أم إنها قائمة على تقديم الردود الحية خلال ساعات الدوام، ولكنها تعتمد الردود الآلية خارج ساعات الدوام، وخلال عطل نهاية الأسبوع؟ «إذا كان ذلك ما تريده، فإنه متوفر»، كما تؤكد كاسوف.

- عاينْ مستويات العاملين، نوعياتهم، والتدريب الذي يحصلون عليه. فقائمة العاملين في مؤسسة فوبس رسبونس تتراوح بين ثمانية إلى ثلاثين فنياً، تبعاً للمشروعات الناشطة، غير أن جميع ممثلي خدمة الزبائن مستقرون وذوو آماد طويلة. وكل من هؤلاء الممثلين يكون ممن تابع الدراسة أو تخرَّج في إحدى الكليات، الأمر الذي يساعد في رفع المستوى الحِرَفي وإتقان فن التعامل مع المكالمات الهاتفية كما تقول كاسوف.
- اكتشفْ ماهية التقارير والاتصالات التي ستوفرها الخدمة لك. تقول كاسوف: «نقوم بقياس أطوال جميع المكالمات، ذات المدى الطويل والتمديدات، حتى يتمكن الزبائن من تحديد الجهاز المناسب، وقف التسجيل مع فترة وسطية من الزمن للمتصل، وقواعد معلومات لتطوير الإدارة».
- سَلْ عن ماهية بدائلك على صعيد تلقي مكالمات ممتازة، ولكن مع قيام الخدمة بمعالجة الباقي. تقول كاسوف: «من

الممكن التحويل إليك مباشرة عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني أو ربط المكالمات بك. وثمة زبائن لا يريدون إلاَّ أن يحصلوا على تقرير في نهاية كل يوم».

وبالتالي فإن الخلاصة ليست، برأي كاسوف، إلاَّ ما يلي: «لا تستأجر أية خدمة حتى ترتاح تماماً. من المهم أن تقوم بتحديد ما تريده، فالاهتداء إليه، بدلاً من العثور على خدمة معيَّنة والتسليم بما هو معروض عليك. فأية خدمة جيدة يتعيَّن عليها ألاَّ تكتفي بعكس الصورة التي تسعى إلى خلقها بل يجب عليها أن تساهم في تطويرها أيضاً».

لعل نصيحتي الصغيرة الإضافية الوحيدة هي دعوتك إلى معاينة الخدمة بصورة دورية عن طريق الاتصال برقمك، وعليك ألاَّ تتردَّد في إبلاغ أرباب الخدمة حين يكون الأداء جيداً أو سيئاً.

اجعل مساعيك ذوات وظائف مزدوجة!

إنتاج مواد تسويق تفضي إلى حصول المبيعات وتطوير الصورة

أليست الكتابة عملية بسيطة؟ ألم نبدأ بممارسة الكتابة ونحن في حديقة الأطفال، آخر المطاف؟ ومع ذلك فإن معظم المبادرين يجدون أنفسهم في أحد معسكرين. فهم إما يشعرون بعدم الاطمئنان إلى رسائلهم المكتوبة، أو لا يعتبرون الأمر منطوياً على ما يكفي من الأهمية حتى يكرسوا له ما هو أكثر من بعض الجهود الأولية. ولا غرابة في ذلك؛ فميدان اختصاصهم يتعاطى عموماً مع تطوير البضائع، إدارتها، أو مع أي تخصص آخر ما لبث أن أوصلهم إلى امتلاك هذا العمل أو ذاك في المقام الأول. وبالتالي فإن مواد التسويق والترويج كثيراً ما تتم المبالغة في افتراض أنها مفهومة وفعالة. أما إذا كانت عاجزة عن التأثير وباعثة على الارتباك والتشوش فإن المحصلة تستطيع أن تلحق الضرر ليس فقط بصورتك بل وبكيانك الأساسي أيضاً.

تستطيع مواد التسويق والترويج أن تقنع قُرّاءك، تثقّفهم،

وتحمّسهم. وهي قادرة، شرط أن تكون متقنة، على إكسابك ما أنت بحاجة إليه من الاحترام والمصداقية، لدفع شركتك إلى الأمام، ولإقامة علاقات متينة مع الزبائن. فإذا كانت موادك مكتوبة بأسلوب ضعيف أو متصفة بالرخص، فإن الانطباع الحاصل هو أن شركتك ليست ناجحة، أنك قد لا تكون موجوداً بعد فترة من الزمن، وأنك لا تتمتع إلاً بدائرة صغيرة من الزبائن، أو بعدد محدود من الزبائن المحتملين.

ومما يدعو للأسف أنك، بوصفك مبادراً صغيراً أو منزلياً، مضطر لإقناع الزبائن بضرورة أخذك مأخذ الجد والنظر إليك على أنك مشروع مكافح ناجح قادر على تلبية حاجاتهم حتى قبل أن تتاح لك فرصة إقامة علاقة عمل (أو إبرام عقد أم صفقة) معهم. ومن شأن ما تورده في موادك التسويقية والترويجية مع الأسلوب الذي تعتمده في وصف شركتك وخدماتها أو منتجاتها أن تكسبك الاعتراف الذي تتطلع إليه حين لا تستطيع أن تكون هناك للإمساك به بنفسك. أما إذا لم يتم إيصال رسالتك بصورة فعالة وناجحة ـ كما في حال عجز المخاطب عن فهمها، وعدم تأثره بها، أو عدم اندفاعه لمعرفة المزيد ـ فإن جهودك تكون، عندئذ، قد ذهبت أدراج الرياح.

سواء أكنت تكتب رسائل من ذوات الصفحة الواحدة ومذكرات من ذوات المقترحات التي تملأ عدداً من الصفحات، كراريس، أو وثائق أخرى للتسويق لنفسك والترويج لها، في العادة، في مهمات قليلة تشكل التحدي الذي تشكله مهمة «صب الأمر على الورق» لتمكين أناس آخرين من الاطلاع عليه،

والتصرف تبعاً له، أو الرد عليه. ثمة، مع ذلك، حاجة إلى وجود مواد مكتوبة فعالة اليوم أكثر من أي وقت مضى؛ فنمو النشر المكتبي والبرمجيات المرتبطة بذلك، مضافاً إلى التقديم الفوري لجملة المنتجات والخدمات من قبل باعة التجزئة مثل محلات كينكو وستيبلز، قد أدى إلى جعل عالم الأعمال، يتوقّع مواد ذات نوعية عالية. وهذا القسم يركز على وصف الأسلوب الذي يمكّنك من استخدام تكنولوجيا اليوم لإنتاج مواد جيدة الكتابة وجيدة التصميم قادرة على حفز القراء؛ على تمييز المنشورات عن نظيرتها لدى الطرف المنافس؛ وعلى إضفاء صفات التنظيم، الوحدة، والتنسيق على صورة المؤسسة المعنية. ولأن على رسائلك الخطية أن تفعل ما هو أكثر من مجرد إيصال المعلومات، فإن هذا القسم سوف يقدم جملة من النصائح والإرشادات حول كيفية توظيف الكتابة في عملية بناء العلاقات، والترويج للأفكار، وصقل الصورة المهنية. أما ما لن يفعله هذا القسم فهو التركيز على قواعد اللغة وأساليب الكتابة الأساسية، المتوفرة سلفاً في أي كتاب مدرسي عادي لتعليم فن الكتابة. فهذا القسم المتخصص ـ مثله مثل الكتاب كله ـ مهتم بالتكنولوجيا التي من شأنها أن تؤثر على صورة شركتك وقابليتها لمناهضة الأطراف المنافسة.

كُنْ بسيطاً!

- **اختصر!** لتكن رسائلك موجزة وذات معنى؛ فأنت رأس عملية ناجحة ومشغولة، هل ثمة ما يدعو إلى تذكيرك بهذه الحقيقة؟ أضف إلى ذلك أن رسائلك تتمتع بفرصة أفضل لأن

تُقرأ حين تكون قصيرة وخالية من الشروح الطويلة والحيل الدعائية البائسة.

هناك، بطبيعة الحال، تحديات واستثناءات لكل قاعدة. فهيرمان هولتز، وهو مؤلف ومختص بشؤون الإعلان والمشورة المستقلة، يقول: «إن الزبائن المحتملين سوف يقرؤون أية نسخة تلفت أنظارهم وتأسر اهتمامهم... ولن يقرؤوا النسخة التي لا تفعل ذلك». وهذا يعني أن القارىء سيقرأ مواد طويلة شرط أن تثير ما يكفي من الاهتمام. ما من أحد منا إلاَّ وقد سبق له أن استلم مواد دعائية وتسويقية مفرطة في الطول. من الواضح أن الشركات التي تبعث بمثل هذه المواد تتبع دراسة ملتزمة تقول بأن احتمالات قيام متلقي المادة بشراء البضاعة التي تبيعها الشركة تتناسب طرداً مع طول الرسالة الواردة في تلك المادة. وليس الهدف، إذن، إلاَّ شد اهتمام القارىء لأطول فترة زمنية ممكنة. إياك أن تصدق ذلك في مجال الأعمال! فالرسائل الطويلة قد تكون جذابة ونحن في البيت مسترخين أمام المدفأة مساء دائبين على تقليب البريد بحثاً عن ذلك العرض الذي سيجعلنا أكثر غنى، وأذكى، أو أكثر نحولاً. أما في العمل، فإن من شأن ضيق الوقت، ومتطلبات الوظيفة، والمنافسة، أن تتضافر جميعاً لتفرض على مادتنا ضرورة أن تقول ما تريده بسرعة. إنك تتنافس مع شركات كبيرة، تستخدم إما مؤسسات تسويق خارجية، أو طبقات من الإدارة لتطوير أشكال استراتيجية من المراسلة. فإن تعيد النظر فيما تكتبه وتراجعه مرتين أو ثلاث

مرات للتأكد من مستوى الوضوح والتأثير، أمر يستحق الوقت والجهد اللذين تكرسهما عليه.

- **اكتب لتعبِّر، لا لتدهش وتؤثر!** إذا كتبت لتعبر، فإنك سوف تؤثر. فالقارىء لن يتأثر إذا لم يستطع فهم رسالتك. إليكم فيما يلي مجموعة الأخطاء الستة الأكثر شيوعاً في كتابة الرسائل العملية:

1 صيغة المبني للمجهول. اعتمد صيغة المبني للمعلوم؛ فهي توصل فكرتك بقوة أكبر وبعدد أقل من الكلمات.

مجهول: صيغ الاقتراح من قبل جون.

معلوم: قام جون بكتابة الاقتراح.

2 الإطناب. تؤدي الكلمات غير الضرورية إلى إرباك رسالتك وقد تفضي إلى تضليل القارىء أو تشويشه.

كثير الكلام: لقد أرسلنا ربطاً وجيز المراجع رغبة منا في تحقيق هدف تهدئة المخاوف التي تساور العديد من المستخدمين فيما يخص سياسات الإجازات المرضية وإجراءاتها.

مركّز: يغطي الكتيب المرفق إجراءات الشركة بشأن الإجازة المرضية.

3 اللغة السلبية. تتمخض الكلمات والعبارات السلبية عموماً عن ردود سلبية، أو عن تشويش القارىء في أحسن الأحوال.

كلام سلبي: إذا لم ترسل البطاقة الجوابية إلينا في غضون

ثلاثين يوماً، فإننا لن نكون قادرين على تسجيلك، قبل انقضاء الموعد المحدد، في الدورة.

كلام إيجابي: بادر إلى إرسال بطاقتك الجوابية (أكثر إيجابية) مع حلول العاشر من شهر أيار/ مايو (أكثر تحديداً) حتى تضمن مكاناً لك في الدورة.

4 الكليشيهات، العبارات الهجينة، والنعوت. من شأن هذه العبارات أن تحدث تشوشاً وإحباطاً لدى القارىء. فالنعوت غالباً ما توحي بغياب الثقة. استخدم كلمات بسيطة، جازمة.

متردد: سأكون مقدّراً إذا أرسلت لي شيكاً بأقصى سرعة ممكنة.

واثق: يرجى إرسال الشيك قبل الخامس والعشرين من نيسان/ أبريل لتحاشي الرسوم الإضافية.

5 اللحن والأسلوب الجافين. احرص على جعل كلماتك تبدو كلمات صادرة عن مخلوق بشري، عن إنسان من لحم ودم ـ لا عن مؤسسة!.

مؤسساتي: ملاحظات إضافية ستتبع...

إنساني: سأحرص على إبقائك مطلعاً...

6 استخدام لهجة «الأنا». انطلق في كتابتك من وجهة نظر القارىء فترى أن الأخير أكثر ترحيباً برسالتك!

منظور «أنا»: لستُ قادراً على معالجة طلبك لنسخ من كراسنا في الوقت الراهن.

منظور «أنت»: نشكرك على اهتمامك بخدماتنا. ثمة كراس

سيصدر قريباً؛ وفي هذه الأثناء، يمكنك. . .

- **سل زبائنك!** إذا لم تكن مطمئناً إلى أسلوبك في وصف نفسك في موادك الدعائية وقادراً على تحمل نفقات كاتب محترف أو مؤسسة متخصصة بالتسويق والترويج، فإن عليك أن تلوذ بزبائن موثوقين. اطلبْ من هؤلاء أن يكتبوا شهادات عنك تتضمن وصفاً لخدماتك. قد تفاجأ بنظرة زبائنك إلى شركتك. سيفترض الزبائن المحظوظون أنك ستورد مقتبسات من كلامهم في نشرتك. . . أما الزبائن الأذكياء فسيدركون بأن هذه العملية توفر لهم، على الأقل، فرصة أخرى لورود أسمائهم في نص مكتوب.

- **تأكد من سهولة القراءة!** عاين مدى قابلية المواد الترويجية للقراءة باستمرار! ولك أن تختار بين حساب مستوى القراء أو إعطاء المادة لأطفال في مستوى الصف السابع (وهو المستوى المطلوب عموماً لقراءة الصحف اليومية). اطلبْ من الأطفال أن يرووا لك بلغتهم هم ما قلته أنت في النشرة. غير أن عليك ألاّ تستفيد من أولادك أنت؛ سيكون هؤلاء أقدر من الأطفال الآخرين على فهم الكلمات والعبارات الملغّزة التي تستخدمها، لأنهم يعيشون في البيت نفسه. أما الاستثناء من قاعدة قابلية القراءة السائدة فهو حين يكون عملك شديد التخصص ويتوجب عليك أن لا تتحدث بلغة هجينة عن اختصاصك حتى تتمكن من التواصل مع زبائنك.

- **احصل على التغذية المراجعة! (احرص على الإصغاء**

للأصداء!). ما إن تجتاز مادتُك اختبارَ الأطفال لقابلية القراءة الموصوفة قبل قليل، حتى تحين لحظة انتقالك إلى المستوى التالي من عملية الاختبار، حيث يتعين عليك أن تتأكد من أنها أدت الغرض الذي قصدته منها. هل هي قادرة على الحفز، الإعلام، الإثارة، الدفع، كما كنت تأمل؟ اعرضْ نصَّك على شخصين على الأقل (شرط أن يكونا موضوعيين، لا من الأصدقاء أو أفراد الأسرة) واطلبْ منهما أن يحدثاك عما يقوله لهما، وعن نوعية تصورهما للشركة التي أنتجته. من شأن طلب مثل هذه التغذية المراجعة أن يكون محرجاً، ولكن ما العمل؟ فقد يثبت أنها وجهة نظر ثاقبة جداً.

إذا كان عندك شريك، أو زميل في العمل، فبادرا إلى التعاهد على أن أياً منكما، لن يسمح بخروج أية مادة من باب المكتب قبل أن يقرأها الآخر. وهذا هو ما فعلناه أنا وشريكي السابق. فطالما بقيتما متفقين على أن تختلفا أحياناً، فسوف تجدان أن مراجعة القارىء الثاني تفضي إلى اجتراح رسالة أوضح وأكثر تماسكاً.

- **لا تُفرِغ جعبتك عن آخر ما فيها!** من المؤكد أن أية نشرة دعائية متقنة تبلّغ رسالة، ولكن أين يبقى الحافز الذي يدفع المتلقي نحو الاتصال لمعرفة المزيد عنك، إذا كانت النشرة تبالغ في تقديم المعلومات التفصيلية وفي إفراغ الجعبة بصورة كاملة؟ وكما تعلم فإن فرصتك المثلى لتدعيم صورتك، ولضمان قدر من الحضور، أو لإتمام صفقة ما،

لا تكون إلاً حين تكون متحدثاً وجهاً لوجه بصورة شخصية. فإذا كنت تعرض خدمة، مثلاً، يمكنك أن توجز في نشرتك الدعائية المحصلة النهائية لما ستقوم به لصالح هذه الشركة أو تلك. غير أنك، حين تفصح بدقة عن كيفية قيامك بالعمل، قد تدفع الزبون إلى الاستنكاف، جراء اعتقاده بأنك لا تملك إلاً طريقة واحدة لتوفير الخدمة المعنية ـ طريقة قد لا تكون مناسبة لثقافة شركته أو إجراءاتها. أما إذا تركت كيفية قيامك بأداء الخدمة غامضة بعض الشيء، فسوف يكون الزبون أميل إلى الاتصال بك بهدف الحصول على المزيد من المعلومات. وفي أثناء تلك المكالمة سوف تكون قادراً على طرح الأسئلة عن نمط عمل الشركة فتبادر، بعد ذلك، إلى تفصيل أجوبتك بما يتلاءم مع أوضاع الزبون.

- **اذهبْ إلى ما هو أبعد من الأخطاء الإملائية واللُّغوية (القواعدية)!** معظم برامج معالجة الكلمات باتت اليوم تُبرز مثل هذه الأخطاء، بما لا يترك أي عذر لورود أية أخطاء إملائية، مطبعية، أو قواعدية (لغوية). ومع ذلك، لا تعتمد على تلك البرامج وحدها؛ اقرأ المادة بنفسك! وبالطريقة القديمة المعروفة. لماذا؟ من شأن الجملة التالية أن تجتاز معظم اختبارات ضبط التهجئة:

«Eye use a spell cheguer on my pea sea».

«إدمان العين على وجود رقعة شطرنج مسحورة فوق كومتي الكبيرة من البازلاء».

ولتكن محترفاً!

◆ **ركّز على النوعية!** انفقْ على المواد الدعائية المحترفة سواء عبر إحالة المهمة على أحد مصممي الكتب أو المخرجين أو من خلال صرف أموالك على شراء برنامج نشر مكتبي ناجح تستطيع تشغيله بنفسك. ف «المواد التسويقية ـ الترويجية مثل بطاقات العمل، القرطاسية والنشرات أشبه»، كما تقول رئيسة كسينا ديزاين البلتيمورية، «بأجزاء صغيرة من ذاتك ومن شركتك تتركها خلفك مع هذا الزبون المحتمل أو ذاك. هل تريد أن يعتقد زبونك بأنك فريد، مصقول، محترف، وعريق، أم ترغب في إصدار الرسالة التي توحي بأنك نسخة معدّلة قليلاً فقط؟».

إذا كنت صاحب مشروع جديد وخاضعاً لضغوط مالية، فاستخدم أسلوب الطباعة البسيطة على ورق من نوعية فاخرة. توصي غيمبل بتجنب القرطاسية والنشرات المطبوعة مسبقاً الموجودة في الكاتالوجات ومحلات اللوازم المكتبية وتقول: «لا غبار على استخدام مثل هذه البضاعة إذا كنت في بداية الطريق ولم يكن مجال عملك من المجالات المختلفة بصرياً مثل الميادين المالية، الطبية، القانونية، أو العقارية (الوساطة العقارية). فالحقول الشبيهة بالعلاقات العامة، التسويق، الإعلان، إخراج الكتب والأغلفة، النشر، تطوير صفحة الحاسوب / السوفتوير (البرمجيات) / على شبكة الإنترنت، هندسة العمارة، التصميم (الديكور) الداخلي،

وغيرها من الأعمال الإبداعية تتطلب مواد مصممة بحِرَفية عالية. لن يستطيع مشروعك، بكل بساطة، أن ينافس المشروعات الأعرق والأرسخ قدماً، إذا قمت بصنع بطاقاتك العملية ونشراتك الدعائية الخاصة في القبو. حتى قبل أن يتمكن زبونك من تصنيف تلك البطاقة عن طريق إدخالها في جهاز رولودكس، يكون طابع الليزر قد بدأ يخبو ومعه الانطباع الجيد الذي كنت تأمل في تركه لدى ذلك الزبون المأمول في المستقبل».

◆ **اثبتْ على المبدأ!** توصي غيمبل أيضاً بالحفاظ على هوية ثابتة ومتسقة على صعيدي التقديم والتسويق وتقول: «ينبغي لموادك ـ من بطاقات، قرطاسية، نشرات وغيرها ـ أن تكون متناسقة ومتناغمة. فمن شأن ظهور موادك الدعائية بصورة متناغمة أن يساعد على إضفاء صفات التركيز والعراقة على مشروعك وأن يدفع زبائنك إلي الاعتراف بك مجدداً».

وجنباً إلى جنب مع توفير صفة التناغم بين موادها الترويجية، تضع غيمبل توقيعها على شكل (X) فوق جميع موادها وتقول: «طلبتُ مزيِّناً يدوياً بسيطاً من أحد محلات بيع القرطاسية. في البداية راودني الشك حول ما إذا كان هذا الشيء يساوي ثمانين دولاراً أم لا، غير أنني الآن أصبحت متأكدة من أنه كان كذلك. وما أكثر التعليقات الإيجابية التي يسوقها الزبائن الذين يتأثرون لدى رؤية توقيعي المتمثل بحرف (X) منقوشاً بشكل نافر على كل شيء بدءاً بالمغلفات وانتهاء بمصنفات مانيلا العادية. أضف إلى ذلك أن قيامي،

شخصياً، بوضع التوقيع النافر على المواد، يتيح لي فرصة صنع طرود موحدة، حتى إذا استخدمت أنواعاً مختلفة من الأوراق، الأغلفة، الشارات، إلخ. . .

- **انتجْ عدداً من القطع!** لا يعني ثبات المواد على صعيدي الموضوع والشكل، أنك لا تستطيع أن تمتلك أكثر من نشرة إذا كنت تعرض أكثر من بضاعة أو خدمة. فكِّر بإنتاج نشرة أو بيان مميزات لكل منتوج أو لكل سوق تستهدفه، لأن بضاعة أو خدمة واحدة تستطيع تلبية حاجات زبائن مختلفين بطرق متباينة. ركِّز على المنافع التي توفرها لكل من أنماط الزبائن؛ فأية نشرة عامة صالحة للمناسبات كلها لا تستطيع عموماً أن تثير ما يكفي من الاستجابة المرجوة.
- **حافظ على راهنية المواد!** توحي المواد التي وَلَّى زمانها بأن شركتك شركة قديمة وَلَّى زمانها. فالشركات الكبرى تمتلك أقساماً خاصة للطباعة تقوم بترهين المنشورات. وأنت تريد أن تترك الانطباع نفسه.
- **لا تستخدم أي تلخيص!** إذا كنت مستشاراً وكان عملك قائماً على الخبرة التي تقدمها فقط، فتجنب استخدام الإيجاز في تحسين حال خدماتك. سوف يتعين عليك، بالطبع، أن تضع خلاصة لإرضاء الزبائن، ولكن من شأن مثل هذه الخلاصة أن تكون أداة ترويجية كارثية إذا جاءت في البداية. فقد يجد الزبون، مثلاً، خطأ في المهمات التي اضطلعت بها في المرحلة الأولى من حياتك العملية، أو يركز اهتمامه على الكُلِّيَّةِ التي درست فيها بدلاً من الالتفات إلى الخبرة التي

اكتسبتَها. فأية خلاصة تبالغ في عكس ما كنته من قبل. أما ما أنت راغب أن تؤجره للزبون فهو ما أنت الآن.

اكتب لإلقاء المزيد من الضوء! توخَّ مزيداً من الكشف!

- **اكتب لزبونك!** تطوع لكتابة زاوية دورية في رسالة زبونك الإخبارية. إنها وسيلة مدهشة لتحقيق المزيد من التمترس في المنظمة. وإذا حافظت على لغة المخاطب بدلاً من لغة المتكلم، فقد يطلب الزبون المزيد، لأن ذلك يعني إنفاقاً أقل على الكتابة. هذا ولن تضطر أن تسوّق نفسك بالتجزئة، لأن الشركة باتت زبوناً؛ وليس ما يفعله المقال إلاَّ إطالة أمد التزامك مع المؤسسة وتدعيم صورتك بوصفك أحد شركاء مجهوداتها. يمكنك أيضاً حتى أن تسأل ما إذا كانت إضافة صورتك الفوتوغرافية إلى الزاوية ممكنة. وكلما زادت قدرة مستخدمي الزبون على التعرف عليك، تضاعفت فرص اعتبارك واحداً من «العائلة». ومن شأن هذا أن يساعد على تأمين المزيد من العمل للمؤسسة.
- **حققْ الحدود القصوى من التغطية!** إذا قررت تبني الفكرة السابقة، فتحلَّ بالذكاء؛ اكتب مقالة أو زاوية واحدة ووزعها على جميع زبائنك، شرط أن يكونوا مبعثرين جغرافياً. فأنت تستطيع أن تكتب مادة يمكن تفصيلها، بتخصيص قدر قليل من الوقت، بما يناسب كلاً من الزبائن.
- **اكتب رسالتك الإخبارية، أو صفحتك الخاصة!** إذا لم تحصل على موافقة الزبائن على فكرة تزويدهم بمادة

لرسائلهم الإخبارية، فبادر إلى كتابة نصوص إعلامية من ذوات الصفحة الواحدة تخصك وحدك، وقُمْ بتوزيعها عن طريق البريد. إنها طريقة عظيمة لتزويد الزبائن بمادة إضافية ولوضع اسمك ثانية أمام أعينهم. ولكن احذر من إطلاق اسم رسالة إخبارية على نشرتك؛ فعبارة الرسالة الإخبارية تشي بوجود برنامج منتظم للنشر، وأنت لا تريد أن تسجن نفسك داخل إطار مثل ذلك التوقع. احرصْ على بقاء المادة محترفة، ولكن غير رسمية، عن طريق وضعها على ورقة من قرطاسية نمط الصفحة الثانية (تحمل اسم شركتك بالطبع).

◆ **اكتب كتاباً، أو كراساً!** إذا كنت تعتقد أنك تملك الوقت والإمكانيات اللازمة، فاكتبْ كُراساً في ميدان خبرتك واختصاصك. يمكنك طبعه بطريقة حِرَفية وذوق حسن دون أن تنفق ثروة طائلة. ولك أن تتصور كم سيبدو مثل هذا الكراس رائعاً ومدهشاً حين يتم دسُّه بين ثنايا حزمة مقترحات وعروض. قد يكون هذا هو العامل الوحيد الذي يمكّن مقترحك من التميّز عن المقترحات الأخرى.

◆ **اجعلْ حقوق طبع موادك محفوظة!** إن حمايتك لما تكتبه تجعله يبدو ذا قيمة. سجِّل الكراريس، مواد التدريب، والمنشورات الأخرى لدى المكتب الأمريكي لحقوق التأليف، إذا كان ذلك مناسباً. وعلى العموم فإن الأمر لا يتطلب سوى ثلاثين دولاراً مع الوقت اللازم لملء قسيمة بسيطة من صفحة واحدة لصالح مكتبة الكونغرس. وتستطيع الحصول على هذه القسائم عن طريق الاتصال عبر الخط

الساخن مع مكتب حقوق التأليف في أي وقت نهاراً أو ليلاً على الرقم 9100 ـ 707ـ 202.

بصرف النظر عما إذا كنت قاصداً أم لا، فإن المواد التي تكتبها قد تكون أحد ممتلكاتك الأغلى والأعز. وقيامك بتسجيل حقوقك التأليفية يعلن للملأ أن ما تنتجه ذو أهمية وجدير بالحماية. فمعظم هذه المواد تعتبر، بنظر القانون، ملكية فكرية وقابلة، كغيرها من الأشياء التي تملكها، للحماية من السرقة. تساعد قوانين حق التأليف على حماية الأعمال الكتابية، التصويرية، والفنية. فهذه القوانين تقول إنها تحمي «الأعمال المؤلفة الأصلية المثبتة بإحدى طرق التعبير الملموسة».

بموجب قوانين حق التأليف الأمريكية، تصبح الأعمال التي جرى إبداعها في الأول من آذار/ مارس، 1989م أو بعده بصورة آلية محفوظة حق التأليف لحظة قيامك بصبها في قالب ثابت كالورق، الكتاب، دفتر الموسيقى، الأسطوانة، الفِلْم، شريط التسجيل، أو أي قالب آخر يستطيع الآخرون قراءته، رؤيته، أو الإصغاء إليه. وهذا يعني أن الأعمال ليست مضطرة لأن تحمل ملاحظة تشير إلى حق التأليف أو تكون مسجلة حتى تكون مغطاة بقانون حق التأليف. ومع ذلك فإنني أنصح بالاثنين معاً، فضلاً عن أن من شأن تسجيل العمل أن يضيف حماية خلق سجل عام لتسجيلك وملكيتك. وسوف يؤدي هذا إلى إضفاء المصداقية على حق التأليف في المحكمة.

ولإضافة ملاحظة حق التأليف لستَ بحاجة إلاَّ إلى وضع رمز C، سنة النشر، واسم صاحب حق التأليف، كما في المثال التالي:

C 2000 دبرا كونتز ترافيرسو

عيّنات أخرى مكتوبة

◆ **اطبعْ بطاقات الأعياد والمناسبات المماثلة!** لتكن البطاقات التي ترسلها في الأعياد والمناسبات المماثلة مطبوعة بشكل خاص كأن تحمل عبارة «جهاز العاملين في شركة إكس واي زد إنترناشيونال يتمنى لكم أعياداً سعيدة». وبعدها أضِفْ ملاحظة شخصية، بخط اليد. فأنت لا تريد أن يظن زبائنك بأنك أكثر ازدهاراً من أن تتعامل معهم بشكل سليم. وثمة فكرة أخرى، هي التالية: إذا كنت تريد التميّز عن منافسيك بتجنب الحجم المجرد للبطاقات، فاعمد إلى إلغاء فكرة بطاقات الأعياد والمناسبات المماثلة، وابعث ببطاقات عيد الشكر مثلاً (أو أي عيد آخر) تعويضاً. ومن حسنات بطاقات عيد الشكر الأخرى أنها ترتبط بسهولة بفرص العيد ـ التعبير عن الشكر (للزبائن الجيدين)؛ وتعزيز سمعتك بوصفك صاحب شركة مستقرة، ومجدِّدة، وذات تفكير مستقل.

وإليك فكرة ثالثة: ماذا لو أرسلت بطاقات (عيد رأس السنة)؟! فمن شأن التعبير عن التمنيات الطيبة بمناسبة عيد رأس السنة أن يبقى شخصياً ومن الصعب نسبياً أن يضاهيه شيء.

◆ **اطبعْ أغلفتك!** انسخْ بالآلة الكاتبة، أو اطبعْ بالليزر، عناوين أغلفة رسائلك. لا تكتب العناوين بخط اليد! فقد يترك هذا انطباعاً يقول بأنك ـ أو جهاز العاملين عندك ـ أخفقت في إتقان أسلوب إدخال أغلفتك إلى طابعتك الليزرية.

◆ **اطبع ترويسات (مُلْصَقَات)!** أمّن ترويسات (مُلْصَقَات) مطبوعات للأغلفة الأكبر من الحجم العملي المألوف. سوف تكون بحاجة إلى أغلفة كبيرة تكون طباعتها عموماً باهظة التكاليف جداً. يمكنك أن تقرأ المزيد عن الترويسات (الأتيكيتات) المطبوعة مسبقاً على الصفحات التالية.

◆ **اصنع ترويسات (أتيكيتات) «مجاملة»!** اشتر أتيكيتات فارغة يمكن إدخالها في طابعتك؛ وعليها اطبعْ اسم شركتك، وعنوانها، ورقم هاتفها تحت عبارة «مع مزيد الاحترام من. . .». وحين تصادفك مقالات ذات علاقة بعملك وزبائنك، حاول أن تؤمن إذناً من الناشر لتصويرها وتوزيعها عليهم (على الزبائن) (والناشرون لن يطالبوك عموماً بأي شيء مقابل ذلك). قمْ بإلصاق واحدة من ترويساتك المطبوعة وأرسلها بالبريد إلى زبائنك. (ملاحظة: تأكد من إيراد التصريح الإلزامي الذي يشير إلى السماح لك بنسخ المقال: «تحت إعادة الطباعة بإذن من. . .».

◆ **استخدم قصاصات قرطاسية خاصة!** احتفظ بكميات من قصاصات القرطاسية الصغيرة التي تحمل اسمك للمراسلات التي لا تتطلب أية رسائل تغطية. فأكثرية الشركات الكبيرة

تزوّد الموظفين التنفيذيين وبعض مدراء الأقسام بقصاصات صغيرة، مما قد يمكّنك أنت أيضاً من الحصول على كميات من تلك القصاصات. تجنب استخدام عبارة «من مكتب...». اخترْ، بدلاً من ذلك، قصاصات قرطاسية بسيطة تحمل اسمك، اسم شركتك وعنوانها، ورقم الهاتف مع تذييل خاص أو وصف موجز. لا تقيّد استخدامك لهذه القصاصات عبر إيراد وظيفتك (منصبك)؛ فاسمك المجرد يكفي لإضفاء الصفة الشخصية. وما تدّخره بفضل الامتناع عن استخدام ترويسة الرسائل الرسمية عندك كلما رغبت في إصدار رسالة، سوف يبرر التكاليف الثانوية نسبياً لهذه القصاصات.

- **علّق ملاحظات ذكية!** لدى قيامك بإرسال بريد ثانوي إلى زبونك، من حين لآخر، اطلب من زوجك أو مساعدك أن يكتب ملاحظة تقول «أرسل إليك هذا تنفيذاً لطلب السيد سميث (اسمك) ك» على قصاصة وثبّتها على الطرد البريدي.

هل تستفيد من تعليقك الذيل إلى الحدود القصوى؟

ليس التعليق الذيل إلاّ شعاراً، إيضاحاً، عنواناً، بيان شركة، أو مبدءًا إرشادياً يصف، يلخص، أو يساعد على خلق اهتمام بشركتك. والأمثلة كثيرة مثل: «إنه الشيء الحقيقي!» لدى كوك؛ «نبيع بأقل!» عند وال ـ مارت؛ «هيًّا معنا إلى حيث النكهة!» لمارلبورو؛ «هلاّ جربت!» عند نايك؛ و«جميع الأخبار الجديرة بالطباعة» لدى جريدة نيويورك تايمز. يتعين على التعليق الذيل أن

يدعم موادك الترويجية (الدعائية) ويترك انطباعاً متناغماً ومتماسكاً عن هوية شركتك، فلا تغفله بوصفه رسالة ثمينة يمكن الإفادة منها في المراسلات الروتينية.

تماماً كما تريد أنت أن تعرف المزيد عن الجمهور، فإن هذا الجمهور يرغب في معرفة المزيد عنك. يريد الناس أن يعرفوا ما يميّز شركتك عن الشركات الأخرى وكيف يستطيعون أن يستفيدوا منها. ومن شأن الوصف أن يكون أسلوباً تعليمياً من أساليب تلقينهم ذلك الجواب. من منا يستطيع أن يجادل حول الفكرة التي تحاول مؤسسة غوتشي Gucci غَرْسَها عن طريق تعليقها الذيل الذي يقول: «طويلاً تبقى النوعية في الذاكرة بعد نسيان السعر»؟

أما السبب الآخر الكامن وراء كون التعليق ـ الذيل قادراً على تحسين صورتك، فهو أنه يساعد على تطوير نوع من الألفة مع الجمهور عبر الكشف المتكرر. وتنطوي الألفة على قدر غير قليل من الأهمية لأن شركة مشهورة ليست مألوفة إلاَّ بشكل غامض تكون متفوقة على أخرى مجهولة كلياً. والسبب هو أن لدى البشر نزعة غريبة متمثلة بإضفاء صفات إيجابية على الأشياء المألوفة. ذلك هو ما يدفع بعض الشركات إلى تنظيم هذا الكم الهائل من الإعلان والدعاية. لقد سمعنا عبارة: «قل كلمتك مع الورود!» من جمعية بائعي الزهور في أمريكا كثيراً، حتى أدمنّا عليها، فأصبحنا نلوذ بهذه البضاعة طلباً لطريقة نعبر بها عن عاطفة معينة حين لا تفي الكلمات بالحاجة. ومن التعليقات الذيول الأكثر أصالة، تلك التي تقحم اسم الشركة أو المنتوج مثل: «إنها لحظة كوداك!»؛

«يمكنك أن تطمئن إذا كان وستنكهاوس»؛ و«لا بد لمن يحمل اسماً مثل سمكرز من أن يكون طيباً».

ويستطيع التعليق ـ الذيل أن يوفر ميزة ثالثة ذات أهمية ـ إذ يستطيع أن يمكّنك من التميّز عن منافسيك. حرصاً منها على عدم التخلف عن الركب بادرت شركة آبل إلى التوصية بشعار «فكّر بطريقة مختلفة» حين رأت أن شعار شركة آي بي إم IBM هو «فكّر!». أما التعليق ـ الذيل المفضل عندي أنا فليس مأخوذاً من أية شركة عملاقة أو آلة تكنولوجية بل من ورشة تصنع أقراص الكعك المحلّى بالشوكولا. إن سيارات الورشة، قرطاسيتها وشاراتها مزينة جميعاً بعبارة «**كعك العم رالف الذي لم يشتهر بعد**». (وعبارة «الذي لم يشتهر بعد». تظهر على الدوام بأحرف متصلة أصغر لتتميز عن الاسم). فهذا البيان القوي يقول إن الورشة عازمة على أن تكتسب الشهرة، غير أنها تعترف بأنها لم تصل إلى غايتها بعد. ويوحي أيضاً بأنها تحاول أن تبذل جهوداً لا تقل عن جهود المنافسين بل تفوقها. وثمة، بطبيعة الحال، التلميح إلى إحدى المؤسسات المنافسة، ألا وهي مؤسسة كعك آموس الشهير، هذا التلميح الذي يضفي كل هذا القدر من الجاذبية على تعليق الورشة ـ الذيل. وحسب كلام بيغي رايت، رئيسة ورشة العم رالف، فإن التعليق الذيل «قد حقق المعجزات في الحقيقة لصالحنا. يتذكرنا الناس، ويمزحون باستمرار مع ممثلي مبيعاتنا قائلين: «ألم تصبحوا مشهورين بعد؟». وهذا يمهد الطريق إلى إبراز حقيقة أننا لم نحقق بعد المستوى الذي نخطط له من

الشهرة على الرغم من أننا نوزع بضاعتنا الآن في ست ولايات إضافة إلى منطقة كولومبيا». من الواضح أن العبارة تدغدغ أوتار روح الدعابة لدى الزبون. فمن شأن المزاح أو السخرية، تبعاً لطبيعة شركتك وبضاعتك، أن يساعدك على التواصل مع زبائنك بطريقة إيجابية. مَنْ منّا يستطيع أن ينكر تأثير عبارة: «أين هو لحم البقر؟» عنواناً لمطعم وندي أو «أحياناً تشعر كما لو كنت حبة جوز (وقد تعني: أحياناً تحس برغبة في تناول حبة جوز)» شعاراً لحلويات ماوندز وآلموند جوي؟.

فكِّر بإضافة تعليقك ـ الذيل إلى كل مكان تُبْرِز فيه اسم شركتك وعنوانها. ليس من الضروري أن يكون بأحرف كبيرة. وببونط صَغير يمكن أن يضاف إلى الطوابع البريدية، الشيكات، قصاصات المبيعات، مذكرات المكتب، إلخ. . .

أخيراً ضع اسم شركتك، رقم هاتفك، تعليقك ـ الذيل على بضاعتك إذا كان ذلك ممكناً. فقيامك باستخدام منتوجك إعلاناً يروجه ليس إلاَّ تعبيراً عن قدر جيد من الحكمة والعقل.

من غامض إلى قوي عن طريق تغيير كلمة واحدة

إذا أردت أن تكون مقنعاً، فما عليك إلاَّ أن تتصف بأكبر قدر من التحديد في كتابتك. فبدلاً من أن تقول: «تلقينا العديد من الطلبات» قُلْ: «وصلنا 147 طلباً». استخدمْ الإحصاءات، الأرقام، النسب المئوية، والأمثلة لتدعيم أقوالك ومزاعمك.

مثال: قمت أنا وشريكي، ذات مرة، بتوجيه ورشة عمل للاتصالات لعلماء صواريخ (حرفياً) وموظفين آخرين من وكالة الفضاء الأمريكية NASA ومخبر الدَّفْع النفاث، كانوا يعملون في مشروع كاسيني قبل إطلاقه. وكان المشروع، آنذاك، يمثل المجس العالمي الوحيد الممول كلياً والموجّه إلى الكواكب الخارجية ـ إلى كوكب زُحَل، أعظم الكواكب السيَّارة، في هذه الحالة. ولأن سفينة الفضاء كانت تتغذى بالوقود النووي ومبرمج لها أن تشتمل على طيران أرضي منخفض، كانت المهمة مبتلاة بفيض من الجدل الحاد في وسائل الإعلام حول سلامتها. أمضينا يومين، عارضين على منتسبي ورشة العمل فنون تحويل رطانتهم المفرطة في تكنولوجيتها ورسائلهم المفعمة بالخطر إلى عبارات قابلة للفهم من جانب الشخص العادي البسيط. ومع ذلك فإن ما شكرونا عليه أكثر من أي شيء آخر بعد قيامهم بوضع معرفتهم الجديدة موضع التطبيق العملي، لم يكن إلاَّ نتفة نصيحة كادت أن تغيب عن الأنظار: قبل ورشة العمل كانوا يشيرون إلى خطر وقوع حادثة وما يمكن أن ينشأ عنها من مستويات السرطان بعبارة مستوى دو مينيميس، قائلين «واحد في مليون». نصحتهم أن يقولوا بدلاً من ذلك «واحد في كل مليون». وعلى الرغم من أن الاختلاف قد يبدو غير ذي أهمية، فإن منتسبي ورشة العمل أفادوا بأنهم أصيبوا بالدهشة إزاء عدد المراسلين الذين كانوا قد ردوا بارتياب على عبارة «واحد في مليون». أما عبارة «واحد في كل مليون» فقد قبلها المراسلون، على النقيض من ذلك، بوصفها رقماً إحصائياً محسوباً بطريقة علمية.

كلمة «أنت» البيّاعة

ما الذي يجعل استخدام كلمة «أنت» يساهم في تدعيم صورتي «أنا»؟ يكمن السبب في أن من شأن ذلك أن يجعلك تبدو شديد الاهتمام بالزبائن. لعل اعتماد استراتيجية متركزة على الـ «أنت» هو إحدى أكبر فرصك المتاحة للتنافس مع الشركات الكبرى، لأن النمو كثيراً ما يجلب معه نزعات الرضى عن الذات والوهن.

لعل الرسائل الأنجح هي تلك التي تصل إلى القارىء شخصياً. يأتي التغيير من العاطفة. فإذا استطعت أن تخاطب عواطف القراء، فسوف يصبحون أكثر ترحيباً برسالتك. حدِّدِ الأسلوب الذي من شأنه أن تتمكن بضاعتك أو خدمتك من جعل فلان من الناس أكثر نحولاً، أغنى، أكثر دهاء، ألطف، أجدر بالتشجيع، أوفر شعبية، أو أرقى تنظيماً. ما من بضاعة أو خدمة إلاً ويمكن ربطها بعاطفة شخص معين، حتى حين تبقى فائدتها محصورة بجعل عمله أسهل أو بتمكينه من الاسترخاء، دونما قلق.

ضعيف: إن جهاز: كي 113، وهو موضوع في إطار بحجم رف الكتب، مصمم ليتم استخدامه حيث يتعذر التعامل مع النماذج الواقفة على الأرض.

مراجَع: إذا كنت لا تستطيع استخدام نموذج واقف على الأرض فإن كي 113، وهو موضوع في إطار بحجم رف الكتب، سوف يحل لك مشكلاتك التنظيمية.

أرجو أن تكون قد لمست ما أعنيه!

إياك من التوفير في النفقات عند إعداد النشرة الدعائية

ستكون شركتك بحاجة إلى قطعة ترويجية واحدة على الأقل يمكنك أن ترسلها بالبريد، وتوزعها، أو تتركها عند الزبائن المحتملين. فأنت لن تكون، آخر المطاف، في مكاتب أو بيوت زبائنك حين يعكفون أخيراً على معاينة عملك؛ غير أن كراسك، نشرتك الطيارة، كتيبك أو كاتالوجك، قادر على أن يكون هناك.

وعلى الرغم من أن الأداة أو القطعة الترويجية تنطوي على أهمية بالغة، فإن كتابتها وإخراجها بصورة جيدة ينطويان على أهمية موازية. إذا لم تكن قادراً على إنجاز كراس من الدرجة الأولى، فانتظر إلى حين تصبح كذلك. فالكراس المبتذل أسوأ من عدم وجود أي كراس على الإطلاق.

يقول لوري بليك، صاحب مؤسسة إيميج لاب لمجمل خدمات التصميم، الإخراج، والطباعة في ميريلاند: «إن عدداً يفوق التصور من الزبائن مستعدون لأن يدفعوا مقابل تصميم أية نشرة وطباعتها، غير أنهم ليسوا مستعدين لدفع ثمن الكتابة، فهم يريدون أن يفعلوا ذلك بأنفسهم. وبالتالي فإن كتابتهم ليست على المستوى المطلوب من الموضوعية والتركيز على الهدف».

وإذا كنت، ببساطة، مضطراً لأن تكتب بنفسك، فإن لوري بليك، يوصيك بما يلي:

- ابدأ النشرة بمعلومات تمهيدية موجزة عن الشركة وعن الكيفية التي يمكن للزبائن أن يستفيدوا بها من خدماتها.

- حدِّدْ بدقة ما تتوقعه من النشرة قبل أن تتابع الكتابة. فمن شأن هذا أن يساعدك على توضيح رسالتك.
- لتكن بسيطة وموجزة. الأقل هو الأكثر.
- تصوَّر الجمهور واكتبْ لهم ومن أجلهم. ما الذي يمكن للجمهور الذي تستهدفه أن يرغب في معرفته عنك؟
- دَعْ أمور التصميم والإخراج والطباعة لمحترف (اترك الخبز للخباز!). فأفضل ما تكرِّس وقتك عليه هو تسيير أعمال شركتك؛ وإذا أمعنت النظر فيما حولك، تستطيع أن تهتدي إلى أسعار منافسة.

إذا كنت غير قادر على تحمل أتعاب المحترف مقابل التصميم والإخراج، فحاول الاستعانة ببرنامج إخراج كتب في الكُلِّيَّةِ المحلية. فالطلاب يكونون عموماً متعطشين لاقتناص أية فرصة متاحة لاكتساب الخبرة العملية في الحياة. ومما قد يكون حتى أفضل من ذلك هو أن تتحدث مع أستاذ التصميم للوقوف على إمكانية جعل النشرة وظيفة جماعية. وبهذه الطريقة ستكون قادراً على الاختيار من بين مجموعة. اعرضْ جائزة مالية صغيرة للفائز بالمرتبة الأولى، فتجد الطلاب مندفعين بحماس شديد نحو إنجاز المشروع.

كلمات تفعل فعلها

قد تكون كتابة المادة الترويجية مسألة على درجة كافية من الصعوبة حين تكون أكبر، أقدم، أغنى، وأكثر شهرة من منافسيك، ولكن ماذا تكتب إذا كنت حديثاً وليس لديك خبرة؟ لا

تخف! ثمة طرق ديناميكية عديدة لوصف شركتك وخدماتها من شأنها أن تجعلك تبدو راسخاً وجديراً بقدر جدي من المعاينة والدراسة من جانب الزبائن المحتملين. قد لا تستطيع، مثلاً، أن تقول إن بضاعتك «صمدت لاختبار عوامل الزمن» غير أنك قد تكون قادراً على أن تصفها بـ «الأصالة»، التي تستثير مشاعر الارتياح نفسها. وقد لا تكون متوفراً على قدر كبير من «الخبرة» لتعرضها، غير أن مما لا شك فيه أنك صاحب «موهبة» و«خيال». فبدلاً من وصف شركتك بـ «الجدة» يمكنك أن تقول إنك «مجدِّد» أو «مُبْدع».

فيما يلي بعض الكلمات والعبارات الوصفية التي يمكنك أن تنطلق منها:

◆ **بدلاً من «أَقْدَم» حاول استخدام:**

- أصيل
- حقيقي
- الأوحد
- مدعوماً بـ . . .
- الشيء الحقيقي
- الـ. . . الأصيل
- عملي. . .

◆ **مجرد عدم كون شركتك «كبيرة» لا يعني أن أفق خدماتك، خط منتجاتك، أو التزامك بخدمة الزبائن ليس عظيماً. جرِّب الكلمات التالية لتوحي بالضخامة:**

ـ هامّ

ـ مهرجان. . .

ـ جيش من. . .

ـ كنز من. . .

ـ ذو أهمية

ـ بلا حدود

ـ متعدِّد. . .

ـ عملاق

ـ منجم ذهب من. . .

ـ بعيد المدى

ـ ضخم

ـ حشد من. . .

◆ **قد لا تملك مكاتب في جميع الولايات، مما يجعلك أقل «إقناعاً» من منافسك، غير أن هناك طرقاً أخرى لوصف قدرتك على الحضور والتزامك بالخدمة:**

ـ مباشرة عند أطراف أصابعك

ـ سهل الوصول إليه

ـ مرن حين يكون الأمر متعلقاً بـ . . .

ـ كلما احتجت إليه

ـ متناسب مع برنامجك

ـ مستعد للذهاب إلى أي مكان تكون فيه

- في الوقت الذي تطلبه فيه

- هناك عندما تطلبه . . .

◆ **إذا لم تكن قادراً على أن تقول إنك «أكثر شهرة» فجرِّب أن تقول:**

- متميِّز

- ذو أهمية

- عريق

- جدير بالملاحظة

- مرموق

- فخر الـ . . .

- قمة

- مزدهر

- مطلوب

- على الموضة

- مفضل لدى أكثر . . .

- مستحسن من قبل . . .

- محترم عند . . .

- أول

- لافت للنظر

- ذو سمعة رفيعة

- يتزايد عدد الذين يكتشفون أنه . . .

ـ أعداد متزايدة توصي بـ . . .

ـ يختاره . . .

ـ . . . الأبرز في المنطقة

ـ شعبيته على كل الألسنة

ـ يحظى بإطراء . . .

ـ يشتريه من هم أكثر . . . .

◆ **إذا كنت مبتدئاً (حديثاً)، من المحتمل ألاَّ تكون غنياً بـ «التجارب»، فجرِّب:**

ـ مقنع

ـ غير قابل للنسيان

ـ مثالي

ـ موهوب

ـ عريق

ـ احتراف في . . .

ـ نزوع إلى . . .

ـ متمكن من . . .

ـ خيال وموهبة

ـ إنها البضاعة المطلوبة

ـ مدرب

ـ صاحب موهبة

ـ مؤهل

- إنه مرتكزنا الأقوى
- جدير بالتذكُّر
- مبهج
- مرحب
- موصوف
- طليعة في...
- مهارة في...
- ماهر
- أصيل
- صاحب رؤية
- صاحب مبادرة في مجال...
- متمكِّن
- واسع الاطلاع على...
- خصب الخيال
- إن الـ...

هو اختصاصنا الذي نتميز به.

◆ **بدلاً من أن تقول إنك «جديد» حاول أن تقول:**

- رائد
- جريء
- نظرة جديدة
- مصمم لـ... اليوم

ـ أحدث . . .

ـ طليعي

ـ مُجَدِّد

ـ آخر ما أفرزته التكنولوجيا

ـ لحاجات الغد

ـ ثورة في عالم الـ . . .

ـ يجعل . . . بالياً

ـ غير مسبوق

ـ موقف جديد.

◆ **قد تبدو عبارتا «مديد العمر» و«صامد أمام عوامل الزمن» اللتان يستخدمهما منافسك من العبارات الجذابة، غير أن العبارات التالية هي الأخرى كذلك:**

ـ عملي

ـ معزز

ـ اختبر بعناية

ـ يفوق معايير . . . لـ . . .

ـ وظيفي

ـ موفق

ـ موثوق

ـ نوعية مضبوطة

ـ راسخ

- ثابت
- القائد في...
- قادر على المنافسة
- رولز رويس...
- ستلتحق بنخبة...
- جدير بالتعويل عليه
- مجرَّب في المخبر
- يتطابق مع...
- بنيت الأبحاث...
- جدير بالاعتماد عليه
- قادر على الاستمرار
- وفيٌّ لـ...
- سليم
- شهادات قمم
- معايير صارمة
- آمن
- في حالة جيدة
- نخبة
- مميَّز
- ستكون موفقاً بحصولك على...

◆ **إذا لم تكن لديك أرقام ونسب مئوية مثيرة لإثبات**

مزاعمك، فابق متمسكاً بالنعوت التي ستصف النتائج المتوقعة:

- ذلك هو الفرق
- يمنع
- يرفع
- يقلص من. . .
- يستعيد
- يوفِّر
- لا يتهاون قط
- لا يفي بالغرض
- يمكنك التعويل على. . .
- يختزل
- يخفض
- يجدِّد حيوية. . .
- يحافظ على. . .
- يحسِّن
- يفرز
- يخترق. . .

◆ **تأكَّد من أن موادك الدعائية متضمنة أوصافاً ستدعِّم صورتك، ستعزِّز شهرتك، وستميِّزك عن منافسيك!**

- التزامنا الكامل بـ . . .

ـ نحن نؤمن بـ . . .

ـ نحن نكشف النقاب عن. . .

ـ نحن نخدم. . .

ـ نحن ندعم

ـ نحن نحترم. . .

ـ نكرّس أنفسنا لـ . . .

ـ نحن نطلب الامتياز

ـ هاكم بعضاً من زبائننا!

ـ أنت المستفيد

ـ نحن نقدِّم ميزة. . . الإضافية

ـ من تشتري منه قد لا يقل أهمية عما تشتريه. هاكم السبب: . . .

ـ نحن لا نمزح حين يكون الأمر متعلقاً بـ . . .

ـ أسلوبنا المميَّز في. . .

ـ إخلاصنا لـ . . .

ـ إياك أن تنخدع بـ . . .

ـ لا تهم بـ . . .

ـ لا تقبل بالنخب الثاني! فنحن نوفر لك. . .

ـ لا أحد يستطيع مواكبة أسعارنا/ خدمتنا

ـ خلافاً لحال. . . الأخرى، نقوم بـ . . .

ـ ما من. . . أخرى تقترب من. . .

ـ نعطيك قدراً أكبر من. . . بالمقارنة مع أية. . . أخرى.

اقلب المهمات الاعتيادية إلى أفعال معزِّزة للصورة!

تحويل المهام الروتينية إلى فرص ثمينة لإصدار بيان عن شركتك

ينبغي لتلك الفاتورة المعيارية العادية التي تصدرها آلياً بعد إنجازك لأي عمل أو إتمامك لأية صفقة أن تستمر في العزف على أوتار الرسالة والانطباعات التي كنت شديد الحرص على إيصالها وتركها في نشرتك الدعائية الأولى. وسيقوم هذا الجزء بمناقشة أساليب قلب المهمات الروتينية الاعتيادية إلى فرص ثمينة للإدلاء بتصريحات مفيدة عن مشروعك وعملك.

يمكنك أن تستذكر من الفصل الأول أن صورة شركتك مؤلفة من مجمل الانطباعات السمعية والبصرية المخططة وغير المخططة التي تنشأ عند المتلقي. وإذا كنت تنفق وقتاً ومالاً على رسائلك الترويجية الدعائية **المخططة**، ولكنك لا تبالي كثيراً بالرسائل والمكالمات أو الاتصالات الأخرى الصادرة عن مكتبك، فإنك تضيع فرصاً ثمينة مؤهلة لتمكينك من تقديم بيانات قوية منخفضة التكاليف أو عديمتها عن شركتك. ومن هذه الفرص غير المخططة

أوامر الشراء، الطوابع البريدية، الرسائل الهاتفية، الإشارات إلى شركتك، ونوعية هاتفك الخليوي. قد تكون هذه وغيرها من المواد والرسائل الأخرى هي التي تتحدث بأعلى الأصوات عن حجمك، نجاحك، قابلياتك، واهتمامك بالتفاصيل. وهذه الرسائل تستطيع أن تفصح أو تغمغم، توضح أو تشوِّش، تحفِّز أو تزعج، تشجِّع أو تثبط، تدفع أو تثني وتحبط، وأن تشجع على إنجاز صفقة معينة، أو أن تخفق في عملية الحفز إخفاقاً كاملاً. وفي هذا الجزء سوف تتعلم كيف تجعل من كل شيء ينبثق من مكتبك ـ بدءاً بقسائم استطلاع الرأي، إلى صفحات تغطية الفاكسات، ومن الشيكات إلى الرسائل الصوتية ـ رسالة هادفة تدعِّم الصورة التي تتوق إلى تقديمها.

والاهتمام بكل رسالة يعني أنك سوف تحتاج إلى أن تمعن النظر في حضورك الإلكتروني. هل تقوم أجهزتك ومعداتك بتقديمك بالأسلوب الأمثل؟ هل تقوم بإرسال الرسالة التي تريد أنت إيصالها؟ فأي شيء عدا نوع من الحضور الإلكتروني المؤثر بات هذه الأيام دليلاً واضحاً على أنك صغير ومتخلِّف عن ركب الزمن. والمظاهر الخارجية الإلكترونية المناسبة تستطيع بالفعل أن تساهم في تحسين الانطباع، الذي يبقى بدونها متواضعاً، لدى هذا الزبون أو ذاك، عنك.

أما ما لن تجده في هذا الفصل فهو جرد لأحدث اللوازم المكتبية، ولا سيما بدائل الهاردوير والسوفتوير (الأقراص الصلبة والبرمجيات). فكما سبق أن قيل، ما من كتاب يستطيع أن يناقش، بصورة كافية ووافية، آخر التطورات في تكنولوجيا

الحواسيب. والطريقة الوحيدة للوقوف على ما إذا كنت تعاين أشكال التقدم التكنولوجي الأخيرة والأحدث لصالح مكتبك هي أن تبادر إلى إجراء بحوثك أنت؛ هي أن تنطلق إلى محلات بيع الحواسيب في منطقتك، أن تبحث عن الأجوبة على الشبكة، وأن تجري مكالمات هاتفية مع شركات هاردوير وسوفتوير تحترمها، طارحاً أسئلة دقيقة حول ما هو متوفر وما هو مناسب للعمل.

ينتهي هذا الفصل، أخيراً، بإيراد جملة من التوصيات والنصائح الهادفة إلى تحسين أشكال التقديم الروتينية والرسائل اللفظية، مع دليل تقويم نوعية الرسائل مؤلف من ثماني عشرة نقطة يمكنك تطبيقه على جميع الإشارات اللفظية والضوئية (السمعية والبصرية) ذات العلاقة بشركتك.

لا رسائل معيارية اعتيادية بعد الآن!

لقد ناقش هذا الفصل أسلوب إنتاج رسائل ومواد ترويجية دعائية ديناميكية. فلننتقل الآن إلى إضافة بعض التفاصيل إلى تلك المراسلات.

◆ **ضع قائمة بأسماء أعضاء مجلسك!** ألا تذكر مجلس المستشارين الذي نوقش في الفصل الثاني من هذا الكتاب؟ فكِّر بوضع قائمة بأسمائهم على قرطاسيتك. فمجلس المستشارين الملائم يستطيع أن يرفع من قيمة صورتك؛ ومستوى إشراكهم أو عدمه يبقى، آخر المطاف، متوقفاً عليك أنت، على صورتك، وعلى متطلبات عملك. من شأن مجرد طبع أسماء أعضاء المجلس الاستشاري في

أدبيات الشركة أن يؤدي إلى إبدال صورتها وجعلها مستقرة وقادرة بعد أن كانت مهزوزة ومحاطة بالشكوك. لقد كنتُ شاهدة على حصول هذا طباعياً بصورة جيدة. أحضرْ قرطاسية شركة أخرى تضع قائمة أسماء أعضاء مجلس إدارتها على الجهة اليمنى وقرِّر بنفسك ما إذا كانت القائمة توحي بالنفوذ، الضخامة، النجاح، والاستقرار.

- **أضف تفاصيل على الرسائل!** قامت عاملة تجنيد كوادر ناجحة تعمل وحدها من بيتها بإضافة أحرف أولى إلى أسفل الطرف الأيسر لرسائلها موحية بأن شخصاً آخر قام بنسخ الرسائل لها. وعلى الرغم من أنها اصطنعت الأحرف الأولى، فإن رهانك الأمثل هو أن تستخدم أحرفاً أولى تمثل شيئاً يمكنك أن تتذكره بسهولة، مثل «sfn»: stands for nobody (تمثل لا أحد)؛ «tmo»: typy my ourn (أنسخ رسائلي)؛ أو «tbs»: typed by spouse (نسخه الزوج). وقبل تلك الأحرف الأولى تأكد من إضافة الأحرف الأولى لاسمك بكتابة مختلفة؛ ضع مثلاً JAS: sfn.

أليست هذه خدعة؟ لا، إذا كان السبب الرئيسي الكامن وراء تصرفك هذا هو أن تظل منظماً. ثمة مبادر شاب آخر أعرفه يستخدم الأحرف الأولى التالية: JRT: otr وJRT: imo «(on the rool)» وتلك التي ينسخها «في مكتبي (in my office)». فهو يشعر بأنه يضيف «بعض العمال المضمرين (implied stoffing some)» بالنسبة إلى أولئك الذين لا يسألون على الإطلاق؛ أما بالنسبة للذين يسألون فيستخدم

الأمر كفرصة لإبراز حقيقة أن له زبائن في مختلف أرجاء البلاد. وفي الحقيقة، فإنه يقول: إنه يتمنى أن يسأله عدد أكبر من الزبائن، لأن من شأن امتناعهم عن السؤال أن يؤدي إلى بقائهم جاهلين لواقع اتساع دائرة زبائنه إلى هذا الحد.

◆ **أضف إشارة** «CC» (نسخة كربونية)! على جميع الرسائل أضف اسماً لتوجيه تصنيف الملف يلمح إلى وجود نظام واسع، مرتب للتصنيف، من قبل «مصنف فواتير 23ف». (إذا كنت تعمل من مكتب صغير لفترة طويلة جداً، فإن خزائنك، وأقفاص الحليب الفائضة، والعلب الكرتونية، قد تكون بحاجة فعلاً إلى نوع من التصنيف ووضع علامة إذا كنت ترغب في أن تبقى منظماً). أو أضف أسماء أشخاص أو دوائر (أو خزائن تصنيف) إلى مكتبك لاستقبال نسخ من المراسلات.

◆ **أضف إشارة** .P.S (ذيل: ملاحظة) واضحة إلى الرسائل! تدل هذه الطريقة على الذكاء إذا كنت تضيف ذيلاً يزيد شيئاً على الرسائل شرط ألاَّ يبدو استدراكاً متأخراً، حتى وإن كان تعريف أي ذيل يشير إلى أنه رسالة مضافة بعد التوقيع. ومع العادات الدارجة اليوم والقائمة على اقطع والصق على الحواسيب، فإن من الواضح أنك إذا فضلت ألاَّ تضيف المادة إلى جسم الرسالة، يكون السبب كامناً في رغبتك المتعمدة في جعلها تبرز بصفتها ذيلاً .P.S. ولهذا السبب فإن معظم التذييلات تُقرأ من قبل المتلقي حتى حين يتم تجاهل باقي الرسالة. وبالتالي فإن عليك أن تكون متأكداً من أن

الذيل (الـ .P.S) ذكي ويغني المعلومات الواردة في جسم الرسالة، ويحفز القارىء على إعادة قراءة الرسالة كلها.

◆ **أضف ملاحظة مكتوبة باليد!** لدى قيامك بإعداد رسالة ترويجية تعتقد أنها تُقرأ رغم كل مساعيك الكتابية الديناميكية، فكِّر بإضافة ملاحظة بخط اليد في الهامش أو التذييل (.P.S) لا يستطيع أن يؤدي معنى وحده. فإضافتك لفكرة معتمدة على السياق تجبر القارىء على العودة إلى قراءة الرسالة كلها لالتقاط المعنى الذي ذهبت إليه. إليك هذا المثال: «حذفت مؤسسة سميث هاردوير نسبة 27 بالمئة من عائدات زبائنها عن طريق اعتماد هذا الأسلوب».

◆ **أضف وصفاً لمشروعك!** ضع ذيلاً، بيان وظيفة موجزاً، أو وصفاً لشركتك (عشر كلمات أو أقل) في أسفل قرطاسيتك بالبونط المائل أو المنسق. وإذا اخترت ألاّ تضعه لدى طباعة القرطاسية، فقد توفرت لك الفرصة الآن لتفصيل تذييل يناسب الزبون الذي تخاطبه. من غير المهم الآن أن يكون الذيل بالحبر الأسود، خصوصاً إذا شملت اللون الأسود في تصميم القرطاسية وكنت تستخدم طابعة ليزر فاخرة. ولقد عرضت، من خلال شركتي السابقة، خدمات معينة في ميادين إدارة الأزمات ووسائل الاتصالات الخاصة بها. وطبقاً لهوية الزبون الذي كنت أخاطبه، كنت أضيف ذيلاً إلى أسفل الصفحة يعزف على أوتار اهتمامه، مثل العبارات التالية:

ـ مختصون في مجال الاتصالات الخاصة بالأزمات ومشهورون على النطاق القومي.

ـ رُوَّادٌ في مشاريع إدارة الأزمات بالنسبة إلى الصناعات الكيميائية (أو غيرها).

ـ منظم برنامج تدريب قادر على التعامل مع أكثر من 300 رد إعلامي أمام عدسات الكاميرا.

وها أنا ذا أضيف عبارتين وصفيتين تعكسان أجواء العمل الأحدث الذي كنت عاكفة على القيام به مؤخراً:

ـ كاتبة زوايا ساخرة: انتبهي إلى عملك المنزلي.

ـ مؤلفة ـ صحفية ـ محاضِرة ـ مستشارة.

زوِّد استمارتك بالمعلومات! احذر مجرد التجميع!

◆ **اعتمد شعاراً يخصك!** اطبع أوراقك، مثل الفواتير والقسائم، باسم مشروعك وشعاره. وإذا كان عندك تذييل أو وصف مثل «محترفو تسوّق شخصي يتحلون بصفات الإبداع وحفظ السر»، «الأول في منطقة أواسط الأطلسي» أو «الفائز بجائزة المستشار السنوية المشتهاة (المسيلة للعاب) لمجلة بوسطن»، **فكرِّره على الأوراق الرسمية الخاصة بالعمل.**

◆ **استخدم أرقام المتابعة والمراجعة!** أعط كل ورقة رقماً متسلسلاً من أربع خانات، يُطبع ببونط صغير في الزاوية السفلية اليمنى. وللشركات الكبرى أشكال عديدة من الأوراق؛ ومن شأن الخانات الأربع أو أكثر أن توحي بأن شركتك على درجة كافية من الكبر حتى تمتلك، هي

الأخرى، أوراقاً كثيرة. استخدم الأرقام لتعينك على التنظيم؛ فقد تصبح صاحب شركة كبيرة ذات يوم، شركة بحاجة إلى أرقام ذوات خانات متعددة لمتابعة أوراقك الرسمية.

وقد تبادر، وأنت تجترح أوراقك الرسمية، إلى وضع بضع مسودات قبل إنتاج النسخ النهائية. تابع المسودات التي تنتجها، ثم أضف ذلك الرقم إلى أوراقك! استعمل، مثلاً، صياغات من قبيل «مر. 3، Rev. 3». فالرقم يوحي بأن الورقة كانت موجودة لبعض الوقت قد تم تطويرها من خلال التجربة، فضلاً عن تسهيله لعملية المراجعة.

◆ **تأكد من أن الأوراق المرسلة بالفاكس مقروءة من قبل الطرف المستقبِل!** عندما كنت مشغولة بتجميع الملاحظات المتعلقة بهذا الكتاب، تذكَّرت صديقي آلن، الذي يعمل مستشاراً من بيته. فآلن هذا يبعث عبر الفاكس أو البريد رسائل إلى الزبائن المحتملين بعد أن يكونوا قد اتصلوا طالبين معلومات معينة، وبالتالي فقد طلبت منه أن يرسل إليَّ خطاباً بالفاكس. وصلت رسالته مثقلة بالكتابات المعكوسة، وبالبونطات ذوات القياسات المختلفة، بما فيها بونط موصول قياس 7. وعلى الرغم من جودة نوعية جهاز الفاكس عندي، فإن الورقة بدت كما لو كانت لطخة كبيرة. ما من أحد كان قد بادر إلى لفت نظره إلى هذا الخطأ.

◆ **استخدم عبارة «لاستعمالات الشركة فقط»!** في الأوراق والقسائم التي سيعيدها الزبائن اترك مجالاً (أو زاوية) بعنوان «لاستعمالات الشركة فقط». ذلك يعني أن هذه الأوراق

ستُقرأ من قبل كثيرين، ستُستخدم لتسجيل معلومات منزلية، وستُحفظ في المصنفات للرجوع إليها عند الحاجة. سوف تبدو شركتك أكبر وأفضل تنظيماً، لأن ذلك الفراغ يوحي بأنك تعلمت من التجربة وبأن هذا المجال يؤدي خدمة ذات شأن داخلياً. وستجد، دون أي شك، أن عليك أن تضع بعض الملاحظات على تلك الورقة على أية حال.

اجعل ذلك الحساب المصرفي الجديد يبدو قديماً ومدقَّقاً!

افتح حساباً مصرفياً منفصلاً عن حسابك المنزلي. فالشيكات الشخصية ليست فقط دليلاً واضحاً على حجم شركتك وشبابها، بل ومن شأن الخلط بين الحسابات العائدة للعمل ونظيرتها العائدة للبيت أن يؤدي إلى الفوضى والارتباك عند حساب الضرائب. ولدى قيامك بتسطير الشيكات، فكِّر بالخفايا التالية:

- ◆ استخدم الشيكات العملية الأكبر بدلاً من نظيرتها الشخصية الأصغر حجماً. فهي توحي بقدر أكبر من الاحتراف، وتتناسب مع مغلفات العمل المعيارية الاعتيادية أكثر.
- ◆ لا تصدر شيكات تحمل صوراً لافتة، مهما كان هيامك بماونت راشمور، بالقطاط الأليفة، أو بالمحيط. وإذا أردت لشيكاتك أن تقول شيئاً عنك، فلك، عندئذ، أن تضيف ذيلاً أو عبارة وصفية، لا صورة لا علاقة لها بعملك.
- ◆ اطلب شيكات تحمل اسم شركتك وشعارك. لست مضطراً لشراء الشيكات الباهظة التي تعرضها البنوك. يمكنك، بدلاً من ذلك، أن توصي عليها لدى محلات بيع القرطاسية أو

شركات طباعة الشيكات بأجور مخفضة، ثم بادر إلى توظيف المال الذي وفرته من أجل طباعة شعارك، هو الآخر، على الشيكات.

- ابدأ بأرقام عالية على شيكاتك وفواتيرك. فأي رقم دون الألف إفشاء مجاني للسر المتمثل بأن شركتك صغيرة أو جديدة. وأنا أطبق هذا على حسابي المنزلي أيضاً؛ وما أكثر ما أثرت استغراب الكَتَبَة حين لاحظوا الرقم 101 بعد قيامي بفتح حساب جديد!
- استخدم برمجيات تطبع المعلومات الخاصة بالشيكات مثل اسم المدفوع له، التاريخ، المبلغ. وهذا أيضاً عنصر من عناصر الكفاية والفعالية، لأن مثل هذا البرنامج يستطيع تعقب النفقات، ومراقبة المبيعات، والتمخض عن جميع أنواع التقارير والتحليلات. كما أن المظهر شديد الحِرَفية. ولك أن تلاحظ أن شركات طباعة الشيكات بأجور مخفضة نفسها تعرض سلسلة متنوعة من النماذج التي تصلح للحواسيب والطوابع الخاصة.

لا تُغفل الدفعات!

- **وجِّه دفعاتك!** انظر إلى الفاتورة التالية التي تعلم أنها من إحدى الشركات الكبرى. لاحظ أنهم يزودونك بهدف أو قسم محدد لتوجه دفعتك إليه. عليكَ أن تفعل الشيء ذاته. ضع على فواتيرك عبارة: «يرجى إرسال الحساب إلى قسم المحاسبة عندنا في. . . .» أو أضف ببساطة قسم ج ـ 10 (أو

أية تشكيلة تراها مناسبة) إلى العنوان. وقد يكون أفضل من ذلك أن تبتدع هدفاً يمكنك ربطه بنظام التصنيف عندك؛ فالجهد المبذول لتسجيل قسم خاص بالاستقبال قد يساهم جدياً في بقائك منظماً أيضاً.

يمكنك، كذلك، أن تكتب على أوامر الشراء الصادرة عنك عبارة: «يرجى إرسال الفاتورة إلى قسم المشتريات في. . .» لتبقى قادراً على الحفاظ على صورتك عند التعامل مع الممونين. عليك أن تعامل هؤلاء بالقدر نفسه من العناية والحرص اللذين تخص زبائنك بهما. وعلى الرغم من أنهم يستفيدون من الترتيب أيضاً، فضلاً عن حاجتهم إلى شركتك، فقد لا يكونون حريصين على الإنصاف في تعاملاتهم المالية معك إذا اعتقدوا بأن شركتك ليست إلاً عملية موجودة اليوم وغير موجودة غداً. لقد سبق لي أن رأيت ممونين يطلبون أسعاراً أعلى حين يستشعرون قدراً أكبر من المخاطرة عند إبرام الصفقات مع الشركات الصغيرة.

- **سجِّل النفقات بعناية!** عندما تعمل بموجب عقد قائم على الزمن والمواد، قد يُطلب منك أن تقدم نفقاتك إلى الزبون مباشرة. وهذا يعني أن الزبائن المجتهدين قد يعمدون إلى مراجعة كل ما فعلته في الفندق، من الاتصالات الهاتفية التي أجريتها إلى الأفلام السينمائية التي شاهدتها. فكِّر مرتين (عد إلى العشرة!) بأي شيء سيتم إدراجه في فاتورة الفندق. إذا كنت ترغب في حصر النشاطات داخل الفندق، فبادر، إذن، عند الدخول إلى مناقشة إمكانية الحصول على فاتورتين عند

المغادرة. لاحظ أيضاً أنني رأيت فنادق تطالب بمبلغ يصل إلى دولار وخمسة وسبعين سنتاً مقابل كل مكالمة محلية ومن ذوات الرقم 800. اكتشف ما ستكون قادراً على تحمله، وما ستكون قادراً على محاسبة الزبون به، **قبل أن يضاف إلى الفاتورة.**

- **لا تكن مفرطاً في الطمع مع زبائنك!** لا تورد الأرقام المفرطة في الصغر والمتعلقة ببنود إنفاق معينة مثل التصوير (فوتوكوبي)، البريد، المكالمات الهاتفية في الفاتورة. فمن شأن ذلك أن يجعلك تبدو مقتِّراً، غير آمن، وشديد الحرص على كل قرش تستحقه. أما إذا كانت البنود كبيرة مثل كميات كبيرة من الكراريس، طرود بريدية كثيرة، أو حملات مكالمات هاتفية طويلة، فإن من الممكن اعتبار الأمر مقبولاً.

احذر جهاز الفاكس!

- **راقب توقيت الوثائق التي تبعثها بالفاكس!** على العموم ستكون مطبوعة بختم الوقت لدى الطرف المستقبل. سَلْ نفسك: هل أُرسل فاكساً في الساعة العاشرة مساءً؟ إذا كنت تعمل خارج منزلك لصالح شركة كبيرة. لبعض أجهزة الفاكس والبرامج مفتاح «أجِّل الإرسال!» الذي سيتولى برمجة فاكسك لإرساله في ساعة متأخرة من الليل حين تكون أجور الهاتف أرخص. سيتعين عليك أن تقدر ما إذا كان التوفير في نفقات الهاتف يوازي الملاحظة الذهنية التي قد يسجلها الزبائن عن حقيقة أنك تعمل بعد منتصف الليل على ما يبدو.

◆ **مدِّد خطاً مستقلاً لجهاز الفاكس!** ليبق الفاكس مفصولاً عن خطك الهاتفي؛ وإلاً فإن الزبائن سيضطرون، عموماً، للاتصال مرتين؛ مرة لإبلاغك بأنهم يريدون أن يرسلوا إليك بريداً بالفاكس؛ ومرة أخرى لإرسال الفاكس فعلاً. وقد يكون من الأفضل أن تستفيد من الرسائل الصوتية التي ستوفر للمتصلين فرصة الاختيار بين ترك رسالة أو إرسال فاكس.

◆ **وجِّه الفاكسات الواردة!** بلِّغ جميع من يفاكسونك أن عليهم أن يوجهوا المواد إليك أنت. ومثل هذا التصرف من شأنه أن يوحي باحتمال وجود العديد من الأشخاص الذين يشاركونك في جهاز الفاكس أو أن الجهاز مشغول جداً. وهذا صحيح، آخر الأمر. حتى إذا لم يكن عدد العاملين في مكتبك يتجاوز الاثنين أو الثلاثة، فإن المادة آتية إليك أنت.

◆ **لا تبالغ في استخدام الفاكس!** لا ترسل بريداً بالفاكس إلى زبون من حاسوبك دون إعلام أو استئذان مسبق! فرسائل الفاكس تشغل خطوط الزبون الهاتفية وتستهلك أوراقه.

◆ **الغ ترويسات الفاكس عند الضرورة:** إذا لم تكن تملك جهاز فاكس، فتحلَّ بالحرص والحذر لدى استخدامك لجهاز شخص آخر. فبعض محلات تأمين خدمات الفاكس تضع أسماءها وشعاراتها في أعلى صفحات الفاكس التي ترسلها لصالحك. فمما يبدو مستهجناً أن ترسل فاكساً يقول «فاكس جو وديلي». اطلب من المكتب شطب الترويسة إذا كان ذلك ممكناً.

استخدم معدات حاسوبية حديثة مع ما يصاحبها من دعم!

يتوقف الجهاز الملائم وما يرتبط به من دعم مناسب على حاجاتك الفريدة، واختيارك المميز، وموازنتك؛ وبالتالي فإن عليك أن تتصف بالحكمة عند الشراء وأن تقوِّم بدائلك استناداً إلى مدى فائدتها. فعند شرائك لجهاز حاسوب، مثلاً، ابحث عن (موديل) نموذج يأتي مصحوباً ببرمجيات عملية مثل الأجنحة المكتبية وبرامج الإدارة المالية، خلافاً لحال النماذج الاستهلاكية المنطوية على بطاقات ومكبرات صوت سمعية وبصرية. يستطيع جهاز الحاسوب أن يفعل أكثر من مجرد رفع مستوى إنتاجية المكتب - إنه ينطوي على الفائدة الثانوية والتأثير الإضافي المتمثلين بالمساهمة في تحسين صورتك، وتنظيم مهماتك العديدة، في توفير خدمات أسرع للزبائن، وفي ضمان بقائك ملتزماً بالمواعيد. أخيراً، عاين النمط المقدم من الضمان والدعم؛ وستكون مسروراً أنك فعلت عندما تكون بحاجة إلى مساعدة. تذكَّر جملة الإرشادات التالية حين يكون الأمر متعلقاً بتجهيزاتك ودعمها:

- **رهِّن البرمجيات!** استخدم الطبعات الأعم والأحدث من البرمجيات الحاسوبية. اطَّلع على ما يستخدمه زبائنك. قد تشعر بالحرج إذا اضطررت لأن تبلغ زبونك بأنك عاجز عن التعامل مع مادة يقدمها إليك، لأن طبعة برنامجك بالية ولَّى زمانها.
- **احم منظومتك الحاسوبية!** استخدم برمجيات محصَّنة ضد

الفيروسات. قُمْ على الدوام بمعاينة الأقراص الواردة من جهات أخرى. من الصعب أن تفسِّر ضياع الملفات لأي زبون. صحيح، حتى الشركات الكبيرة والناجحة تتعرَّض بين الحين والآخر لمشكلات فيروس الحاسوب، غير أنك ملزم بأن تبقى شديد الحرص على عدم تعريض صورتك القائمة على الكفاءة والنجاح لأي خطر جراء حدوث مثل هذا الوضع.

- **حذار من ضياع بريدك السريع (الإلكتروني)!** تأكَّد من أن بريدك السريع (الصادر والوارد) لا يتعرض للقطع عندما تأتيك مكالمة هاتفية.
- **اشتر طابعة فاخرة!** امتلك واحدة قادرة على إنتاج الصورة الأكثر حِرَفية التي تستطيع تقديمها. لا تستخدم طابعة نسيج النقط. استهدف طابعة ليزر ذات طاقة لا تقل عن 600 نقطة في الإنش.
- **دعِّم الملفات الهامة!** اعتمد أسلوباً دائماً لتدعيم ملفاتك الحاسوبية. تجنَّب أقراص النسخ والرقاقات (لأنها غير موثوقة وغير مقنعة على التوالي). جرِّب، بدلاً من ذلك، جهازاً خارجياً مثل منزلق ايوميغا، وأقراص جاز، وقرص سي دي روم CD - ROM، أو خدمات دعم خفية على الخط.
- **خزِّنْ أقراص الدعم الحاسوبية في مكان أمين!** ابقها مفصولة عن مكتبك المنزلي، وقاية لها من السطو أو الحريق. فانطباع الزبون عن مصداقيتك قد يتأثر سلباً إذا ضاع

منك ملف هو بحاجة إليه؛ ومثل هذا الأمر نادراً ما يحصل في المنظمات الكبيرة، بفضل تركيبة النظام فيها. من شأن صندوق إيداع معيَّن في الفرع المحلي لمصرفك أن يكون أسلوباً غير مكلف ولكنه فعَّال من أساليب تخزين رقائقك، أشرطتك، أو أقراصك المنزلقة المدعمة، على الرغم من أن ذلك لا يوفر لك فرصة الوصول إليها خارج ساعات الدوام. أوَتستطيع أن تحاول الإفادة من شركة تخزين بيانات على الخط (ابحث على الإنترنت من موقع «تخزين بيانات على الخط»). وما هو أقل كلفة من كل ذلك هو حفظ نسخ في بيت أحد الأصدقاء أو الأقارب، أو في مكتب زوجك أو زميلك.

لا تهمل بريدك!

◆ **استخدم ملصقات (أتيكيتات) أغلفة مطبوعة مسبقاً!** إذا كان عملك منطوياً على توزيع وجائز المقترحات والإمكانيات أو أية مواد أخرى تتطلَّب أغلفة أكبر من الأغلفة المعيارية الاعتيادية المستخدمة في الأعمال، فتدارك ملصقات مطبوعة مسبقاً. فطباعة الأغلفة الكبيرة في المطابع مكلفة في حين أن الملصقات متوافرة بكثرة، وتستطيع شراء العديد من ذوات الأسعار المنخفضة التي يمكن طباعتها بطابعة الليزر. الصقها على أغلفة من الصنف الممتاز. وسوف يظن زبائنك أنك استخدمت مثل هذه الأغلفة لأن أولويتك الأولى تمثلت بضمان نقل من الدرجة الأولى؛ لن يخطر لهم أن الأمر كان

بسبب سعيك للتوفير. أضف إلى ذلك أن الملصقات المطبوعة تضفي مسحة من الوحدة والجودة على مادتك المكتوبة الموضوعة داخل الأغلفة المطبوعة مسبقاً.

- **استأجرْ عداداً بريدياً مدرجاً!** سيؤدي ذلك إلى توفير الوقت (والمال في حالة الاضطرار إلى العجلة)، فضلاً عن أن بعض العدادات ستقوم، مقابل أجرة إضافية، بطباعة اسم شركتك وشعارها في إطار العداد.
- **ـ ابعثْ الرسائل في أغلفة منفصلة!** لا تحرص الشركات الكبرى على تنسيق المراسلات الواردة من الأقسام المختلفة قبل الإرسال إلى البريد؛ وهكذا فقد ينشأ اعتقاد بأن الطردين البريديين جاءا من أناس مختلفين أو أقسام متباينة في شركتك.
- **افتحْ حسابات للإيصال السريع!** افتح حسابات مع الجهات التي تقدِّم الخدمات مثل يو بي إس UOS وفدرال إكسبرس. وهذه الحسابات لا تكلف شيئاً في العادة، وإن كانت تزوِّد شركتك بملصقات شحن مطبوعة مسبقاً (عليها اسم شركتك وعنوانها). ويبدو هذا أكثر لفتاً للنظر من قسائم الشحن الأصلية المكتوبة باليد.

أو خُذْ برنامجاً من مكتب خدمة الإيصال السريع. فهذا البرنامج يستطيع أن يفرز العمل الورقي، يطبع قسائم الشحن، يسجِّل الشحنة، ويتعقب وجبات التسليم التي تنجزها. وقسائم الشحن الجاهزة توحي كما لو كنت تكثر من الاستفادة من هذه الخدمات وبالتالي فأنت صاحب شركة

ناجحة. أضف إلى ذلك، أنك تستطيع أن تتعقَّب أياً من شحناتك، أو إرسالياتك على شاشة حاسوبك.

◆ **ضع إعلانات دعائية على أغلفتك العملية!** نعم، أنا أتحدَّث عن المغلف العادي قياس 4× 5.9 إنش الذي يحمل عنوانك مطبوعاً في الزاوية العلوية اليسرى. ألم يسبق لك أن لاحظت وجود زحمة من الإعلانات الدعائية على المغلف الذي يحمل إليك فواتيرك، وخصوصاً من مستودعات الأقسام؟ يكمن السبب في أن أرباب الدعاية والإعلان «الشاطرين» والأذكياء يعلمون أن المغلف سيمر، خلال المدة الفاصلة بين لحظة صدوره عن إحدى المؤسسات ولحظة وصوله إلى شركتك، بالعديد من الأماكن بدلاً من كثرة الأيدي... ومتعرضاً لفيض من العيون. أنا لا أقترح عليك أن تزيِّف أغلفتك وتشوِّهها بجميع الألوان والبونطات؛ يجب عليك أن تحافظ على حِرَفيتها العملية. أضف مثلاً التعليق الذيل الذي تعتمده أو أية رسالة أخرى إلى الزاوية السفلية اليسرى أو إلى أية بقعة مميزة من سطح المغلف. مرة جاءتني فاتورة من عامل تمديدات كان قد طبع على ظهر المغلف (الجانب الذي يديره الجميع نحوهم لدى سعيهم لفتح المظروف) عبارة تقول: «هذه البقعة، وهي مبددة، إذا لم تستغلها، توفر لنا فرصة التعبير عن الشكر على تمكيننا من التمتع بشرف خدمتكم». صحيح أن العبارة طويلة وكثيرة الكلام بعض الشيء، غير أنها جعلتني أميل إلى الاعتقاد بأن العامل جاد، ذكي، واسع الحيلة، وإن لم يكن

بليغاً وفصيحاً. لقد تأثرت بطريقته في استخدام الرسالة وتحديد مكانها كثيراً حتى إنه كان هو العامل الذي اتصلت به عندما أصبحت بحاجة مرة أخرى.

ولا تنس بضاعتك!

لنكن صريحين! من السهل تعقب الكبار والحيتان والعثور عليهم في الصفحات الصفراء أو على شاشة الشبكة. وبالتالي فإن عليك أن تجعل من نفسك طرفاً يسهل تحديد مكانه فالاتصال به. بادر إلى تثبيت اسم شركتك، ورقم هاتفك، وتعليقك المذيل على بضاعتك إذا كان ذلك ممكناً. فاستخدامك لبضاعتك بوصفها دعايتها الخاصة إن هو إلاَّ تعبير عن قَدْرٍ جديد من الذكاء والحكمة. ولقد تعلَّمت هذه الممارسة الجيِّدة من مسحوق (كريم) لاندرز للأيدي. فقبل سنوات طويلة، أيام ما قبل الشبكة، كانت أمي تقسم الأيمان قائلة إن (كريم) اليد الوحيد الذي أراحها من تشقق الجلد هو (كريم) لاندرز. وذات يوم فوجئت بالإخفاق في العثور على (كريمها) المفضل فوق رفوف المخازن. دام بحثنا أشهراً في الدكاكين المحلية، واتصلنا بجميع الأقارب طالبين منهم أن يبحثوا عن المستحضر في بلداتهم ومدنهم. كانت أمي مستعدة لشراء صندوق كامل من مسحوق الكريم هذا. من المؤسف أن العبوة الفارغة لم تكن تحمل أي عنوان أو رقم هاتف. وبالتالي فلم نتمكن قط من العثور على هذه المادة ثانية.

وهذه العبرة تنطبق عليك حتى ولو كنت تقوم بتقديم خدمة بدلاً من بضاعة. لقد شهدت عدداً لا يُحصى من الدورات

التدريبية للزبائن اكتشفت فيها ـ دون معرفتي ـ أن ضيفاً من شركة مجاورة أو حتى منافساً كان قد دُعي ليراقب من الزاوية الخلفية للغرفة. ولحسن الحظ فإن تلك الشركات كانت قادرة، بفضل وجود اسم شركتي ورقم هاتفها على جميع المواد التدريبية الموزعة، على الاتصال بي، وقد فَعَلَتْ!

ثمة استثناءات لهذه القاعدة أيضاً على أية حال، فإذا كنت تعرض البضاعة عبر محلات التجزئة، يمكن أن تجد أن تلك المحلات غير راغبة في تمكين الزبائن من تجاوزها بغية الوصول إلى المصدر بصورة مباشرة. وهكذا فقد لا يسمح لأصحاب تلك المحلات بطبع رقم هاتفك على البضاعة. فما الحل؟ ضع اسمك واسم مدينتك على ملصقات: مايكل فورنيتشر (مفروشات مايكل) بوسطن. إن المهتمين بالشراء يستطيعون أن يحدِّدوا مكانك عبر دليل الهاتف وخدمات الإنترنت.

عاينْ كل ما يخرج من بابكَ!

فيما يلي قائمة بأشياء يمكن أن تكون مستخدمة في شركتك. اطرح السؤال التالي على نفسك: هل أستفيد من كل الفرص المتاحة للترويج والتسويق وبناء الصورة الملائمة عبر جميع هذه القطع؟ هل أستطيع أن أبرم عقداً من خلال كل من هذه الحاجات؟.

◆ أدوات التسويق والترويج النموذجية

ـ الترويسة

ـ قرطاسية الصفحة الثانية

ـ البطاقات العملية

ـ النشرات الإخبارية

ـ وجائز القدرة

ـ كراريس الخدمة

ـ أغلفة الكاتالوجات

ـ منشورات الترويج

ـ الإعلانات

ـ الرسائل البريدية المباشرة

◆ **أدوات التسويق والترويج غير النموذجية**

ـ البيانات

ـ علب الكرتون

ـ الملصقات البريدية

ـ المغلفات (الظروف)

ـ قصاصات الترويج

ـ حاويات الشحن

ـ صفحات الكاتالوج

ـ نشرات التدريب

ـ ورق الصر

ـ قسائم أوامر الشراء

ـ أشرطة التسجيل

- الشيكات المصرفية
- أوراق الشحن
- معلقات السيارات وملصقاتها
- الأكياس الورقية والبلاستيكية
- التقارير السنوية/ الربعية
- رسائل العرفان
- علب الهدايا
- مواد التغليف
- تغيير الاسم والعنوان
- ملصقات الألبسة
- الهدايا
- المذكرات المكتبية
- العلاَّقات

البطاقات العملية (التجارية) ـ تَحَلَّ بروح الإبداع!

يجري تبادل ما يزيد عن 35 مليوناً من البطاقات العملية (التجارية) في اليوم الواحد؛ سارع إلى تقديم بطاقتك بسخاء! غالباً ما تقوم الشركات الكبرى بطباعة بطاقاتها ذاتياً، مما يجعل تجديد المخزون منها أمراً ميسراً؛ فلا تجعله، أنت الآخر، يبدو كما لو كان باعثاً على القلق. غير أن عليك مع ذلك ألاَّ تبالغ في التعبير عن التوق إلى تقديم بطاقتك فتفقدها قيمتها. يكون الانطباع عندئذ

إما أنك متعطش للشهرة أو أنت بحاجة ماسة إلى تحقيق صفقة ما، (متهافت). كوِّن فكرة عما إذا كان شخص معيَّن يريد أن يكون قادراً على تحديد مكانك أم لا قبل أن تبادر إلى دس بطاقتك بيده.

- لتبق البطاقات متوفرة! ضع بعضاً منها في محفظتك أو حقيبة يدك، في جيب سترتك، في جيب القفازات، وفي حقيبتك. فالبحث المتلعثم عن بطاقة يشي بأنك لا تكثر من تقديمها. وأنت تريد أن توحي بأن الناس كثيراً ما يطلبون بطاقتك منك؛ وبالتالي فأنت تعرف أين هي.
- باستمرار قدِّمْ بطاقة إلى أي شخص يضطر للمغادرة قبل انتهاء الاجتماع أو حفل الغداء. فهذا يتيح لك فرصة طلب بطاقته. وفيما بعد، تستطيع أن تكتب له معبِّراً عن سعادتك بلقائه، وموجزاً، إذا كان ذلك مناسباً، ما فاته من أحداث الاجتماع أو حفل الغداء. تكمن المسألة هنا في أن تبدو محباً لتقديم المعونة ومتذكراً، لا شديد التوق لعقد صفقة ما.
- حين يطلب منك أحدهم نصيحة، اكتب المعلومات على ظهر بطاقتك إذا كانت الإجابة قصيرة. ما اسم مطعمك المفضَّل؟ اكتب الجواب على ظهر بطاقة. هل تستطيع أن تدل على شركة إكس واي زد XYZ؟ ارسم المخطَّط على ظهر بطاقة! مرة أخرى اعتمد هذه الخطة إذا كان الشخص الذي تتحدث معه شخصاً ترغب في أن يكون قادراً على الاهتداء إلى مكان عملك؛ وإلاَّ فاستخدم قطعة ورق عادية.
- اطبعْ فئة ثانية من البطاقات العملية (التجارية)؛ لتكن مرتبتك على هذه البطاقات أقل شأناً. فبدلاً من أن تكون رئيساً أو

مديراً تنفيذياً CEO، قدِّم نفسك على أنك مدير إداري أو مدير عمليات أو تسويق. سيتعيَّن عليك أن تحدِّد الحل الأمثل بالنسبة إليك كما بالنسبة إلى كل من الزبائن. بعض الزبائن يستحقون زيارة من جانب الرئيس في المرة الأولى؛ في حين سيفاجأ آخرون مستغربين قدرة شركة يفترض أنها مشغولة كثيراً وناجحة على تحمل ترف تمكين الرئيس من القيام بزيارات روتينية. وثمة فئة ثالثة قد تكون، فيما يخص فرص العمل، أكثر صراحة مع مدير المبيعات منهم مع أحد المدراء التنفيذيين في الشركة. تستطيع أحياناً تجنب المواقف المحرجة، فيما بعد، عن طريق عدم ذكر أي منصب والاكتفاء بإيراد وظيفة معينة فقط، مثل التسويق أو التنمية الاستراتيجية.

- بين الحين والآخر سوف تجتمع بشخص معيَّن أو تسمع من شخص قد يكون قادراً على الاستفادة من شركتك، ولكنك لا تملك وسيلة رسمية لإيصال بطاقتك إليه. حين يحصل هذا، راقب وتابع المقالات الإخبارية أو المواد الأخرى التي قد تثير اهتمامه. اقطعْ واحدة من هذه المقالات أو المواد وثبِّتْ بطاقتك عليها بملقط ورق، جاعلاً اسمك وعنوان شركتك باتجاه المادة. أما على ظهر البطاقة فاكتب ملاحظة موجزة مثل: «خطر لي أن هذا قد يهمك، لأنه ذو علاقة باختصاصك».

- بما أن البطاقات باهظة الثمن نسبياً، فكِّرْ بطبع عدد من الأنواع إذا كنت تملك عدداً من خطوط الإنتاج. ضعْ صورة

لكل منتوج على البطاقة الخاصة به. ثمة مبادر منزلي التقيت به متخصص بصب وتصنيع عدد من التماثيل الكاريكاتورية للمحترفين، فعل هذا. فحين كان يتحدث في أحد اجتماعات المهندسين، كان يقدم بطاقات عليها صورة كاريكاتورية للمهندس. وبالمثل كان لدى مخاطبة مجموعة من الممرضات يوزع بطاقات عليها صورة الممرضة الكاريكاتورية. ومن الطبيعي أن اسمه، اسم شركته، عنوانه، رقم هاتفه، وعنوانه الإلكتروني كانت جميعاً واردة على البطاقات.

- فكِّر بطباعة فئة ثانية من البطاقات على شكل (خرطوشات) رولودكس. فالزبائن سيكونون قادرين على تثبيتها مباشرة في مصنفات بطاقاتهم دونما حاجة إلى الخطوة الإضافية المتمثلة بطباعة ما على البطاقة على (خرطوشة) رولودكس. سيؤدي ذلك إلى ترك انطباع يقول بأنك تقوم بتسهيل عمل زبائنك ولو قليلاً؛ فضلاً عن أن من شأن ذلك أن ييسر على الزبائن عملية حفظ بطاقتك ووضعها في الرولودكس بدلاً من تكليفهم بالقيام بالمزيد من العمل. وهذه البطاقات لا توزع باليد عموماً، بل يتم إرسالها بالبريد.

تنبيه: لا ترسلْ مثل هذا النمط من البطاقات إلاَّ إذا كنت مقتنعاً بأن الزبون يستخدم مثل هذا النظام الخاص بتصنيف البطاقات. فهذا النمط من البطاقات لن يناسب معظم تصاميم التصنيف الأخرى ولن يكون إلاَّ مصدر إزعاج بالنسبة إلى المتلقي.

اهمل البريد الروتيني!

عندك بضاعة جيدة تعلم أن شركة إكس واي زد XYZ مرشحة لأن تكون شديدة التوق لشرائها ـ لحظة معرفتها بوجودها. فما الذين يتعين عليك أن تفعله؟ من شأن الإجراءات الروتينية أن تعني قيامك بوضع البضاعة في طرد بطريقة حِرَفية، وتوجيهها عبر البريد إلى الطرف المناسب، والشروع بعد ذلك بالاستعداد لاستقبال مندوب مشتريات الشركة؛ أليس كذلك؟

ليس الأمر كذلك برأي كيم غوسلين، رئيسة مؤسسة كتب جايجو، إحدى دور النشر المتخصصة بالكتب التعليمية في مجال صحة الأطفال، إذ تقول: «إذا فعلت ذلك، فإنك سوف تنتظر الرد إلى الأبد».

وتضيف كيم: «إن عليك أن تكون مبدعاً، ومستعداً للتمرد على الروتين».

«ينطوي أي تغليف بريدي روتيني على أربع مشكلات. فهو يفتقر إلى الإبداع أولاً. وقد لا يتم فتح الطرد إلاَّ بعد أسبوعين، ثانياً. ويمكن أن يجري فتحه من قبل شخص آخر غير الذي استهدفتَه، ثالثاً. كما لن يتمكن تغليفك البريدي المعياري من تمييز بضاعتك عن البضائع الكثيرة التي تستلمها الشركة، والتي تكون جميعاً داخل طرود مماثلة، رابعاً.

واهتدت كيم إلى الحل المتمثل بإجراء اتصالها الأولي عبر البريد السريع. لقد باعت (بالجملة) كتباً بلغت قيمتها أكثر من مليونين من الدولارات إلى شركات معينة بأسعار مخفضة مستخدمة هذا الأسلوب.

مسعى إضافي واحد كفيل بتغيير الوضع

تحب آديل سمرز التي تدير مؤسسة كيبنغ كرنت (كيف تبقى راهناً؟!)، وهي مؤسسة تعنى بالحفاظ على الكتب، من منزلها في أتلنتا، أن تخرِج مهمة برمجة المواعيد مع الزبائن المحتلمين من نطاق دائرة الروتين ولو مقدار خطوة. فبعد أن تحدد موعداً تقطع المكالمة الهاتفية، وتسارع مباشرة إلى ملء بطاقة موعد. وهذه البطاقة قطعة غير باهظة الثمن، قامت بتصميمها وطبعها في مطبعة محترفة. والبطاقات التي تنم عن ذوق رفيع تقول ببساطة «أتطلع للقائك...» ثم تترك أسطراً فارغة تملأ باليوم، والتاريخ، والساعة.

وفضلاً عن إظهار اسم شركتها، وعنوان الشركة، ورقم الهاتف، والموقع على الشبكة (الإنترنت)، توفر البطاقة أماكن فارغة تستطيع هي أن تملأها بأية رسالة تختارها. وفي أغلب الأحيان فإن الرسالة التي تخطها سوف توحي بأن على الزبون أن يطمئن إلى أنه يستطيع أن يتصل بمعارفها، أو يتأكد من موقعها على الشبكة قبل اللقاء. تقول سمرز إنها تتلقى ردود فعل إيجابية من الزبائن الذين يبدون واقعين تحت تأثير البطاقات من جهة، واجتهادها اللافت من جهة ثانية، وهي تلاحظ أن عدداً أقل من المواعيد تم إلغاؤه نتيجة لما حدث.

لا تلبث كيم أن تصبح أستاذة إبداع بارعة بعد أن تقوم بدراسة أحوال بضاعة الشركة والتعرف على عقب آخيل فريدة تجعل بضاعتها متطابقة مع بضاعة الشركة. وهي تشرح ذلك وتقول: «كان كتابي الأولى قصة عن طفل هو الوحيد الذي يعاني من داء البول السكري في الصف. لم تُبْدِ دور النشر الكبيرة أي اهتمام زاعمة أن الكتاب لن يروج؛ لا سوق له. غير أنني كنت أعلم أن

الأمر هو غير ذلك، كنت واثقة من أن الكتاب سيلقى رواجاً، فقررت نشره على نفقتي الخاصة وبمسؤوليتي. إذا استطعت الحصول على المساعدة في مسألة التمويل. وبعد المحاكمة وجدت أن شركات الأدوية، لأنها تبيع أدوية معالجة داء البول السكري، قد ترى أن لها مصلحة في وصول الكتاب إلى جمهور القراء. وبعد إجراء دراسة معمقة للشركات المستهدفة وإنجاز المسودة الأولية، وضعت الكتاب في حقيبة ظهر للأطفال وجدتها في محلات والمارت. أضفت إلى المخطوطة أيضاً كميات من الورق وعدداً من أقلام الرصاص لجعل الشيء يبدو شبيهاً بحقيبة ظهر حقيقية ملئت استعداداً للمدرسة. وبعد ذلك غلّفت الحقيبة بطريقة محترفة ووضعتها مع اقتراحي داخل علبة كرتونية أرسلتها بالبريد العاجل. وما كاد أسبوع واحد أن ينقضي حتى دُعيت وطلب مني أن أقوم، شخصياً، بعرض اقتراحي». وما لبث ذلك التقديم أن تمخض عن مبيعات مدهشة، أفضت إلى ولادة شركتها.

تعزو كيم نجاحها إلى تغليفها الخلاق وإلى حقيقة أن أي بريد عاجل يشد الاهتمام باستمرار. «تتركز صلاتي على المدراء التجاريين. وهؤلاء يميلون إلى استلام كميات كبيرة من المغلفات العادية الصادرة عن أشخاص يأملون في تصريف بضائعهم. وهذه المغلفات تتراكم أكواماً كالجبال. أما أي طرد واصل عبر البريد العاجل فيوحي بالأهمية، والنوعية، والقيمة. ويميل الناس إلى فتح مثل تلك الطرود بصورة مباشرة».

من الطبيعي أن تكاليف البريد العاجل يمكن أن تتراكم وتكبر

بسرعة، مما يستدعي منك، أن تبادر إلى تقدير ما إذا كان الأمر يستحق مثل تلك التكاليف، أم لا بنفسك. وحتى إذا قررت أن البريد العاجل ليس حلاً عملياً، فإن اقتراح كيم غوسلين، القاضي بأن تقدم بضاعتك بطريقة خلاقة قد يكون هو نفس الدعم المطلوب لتتميز عن البضائع المنافسة لها. لقد أدت فكرتها المدهشة إلى إثارة ما يكفي من اهتمام أصحاب الأعمال والمؤسسات، حتى باشرت تقديم خدمات استشارية حول إجراء عمليات بيع خاصة وبأسعار مخفضة. يمكن الاتصال بها عبر موقع جايجوبوكس آن أي أو إل دوت كوم .jayjo books @ AOL .com

جرّب الذكاء، إذا أخفق الإبداع!

هل تجد المهمة الروتينية المتمثلة بإطلاق مشروع جديد وبالوقوف على قدميك منطوية على شيء من الإرباك؟ ذات مرة قابلت متخصص إعلانات دعائية يعمل من بيته قال إنه كان يواجه قدراً كبيراً من الصعوبات في الحصول على موطىء قدم حتى إنه اختار الزبون المفضل لديه على صعيد التعامل معه وأرسل إليه طرداً. (كان الزبون قد بادر مرة، بالمناسبة، إلى إبلاغه عن عدم اقتناعه بقدرة المشروعات القائمة على أشخاص منفردين على أن تكون جديرة بالثقة أو خلاقة لافتقارها إلى أجهزة العاملين). وماذا كان داخل الطرد؟ (فردة حذاء). وكانت ثمة رسالة مثبتة على الحذاء تقول: «بعد أن وضعتُ قدمي في الباب، هل نستطيع التحدث عن الأشياء الإبداعية التي أستطيع القيام بها لصالح

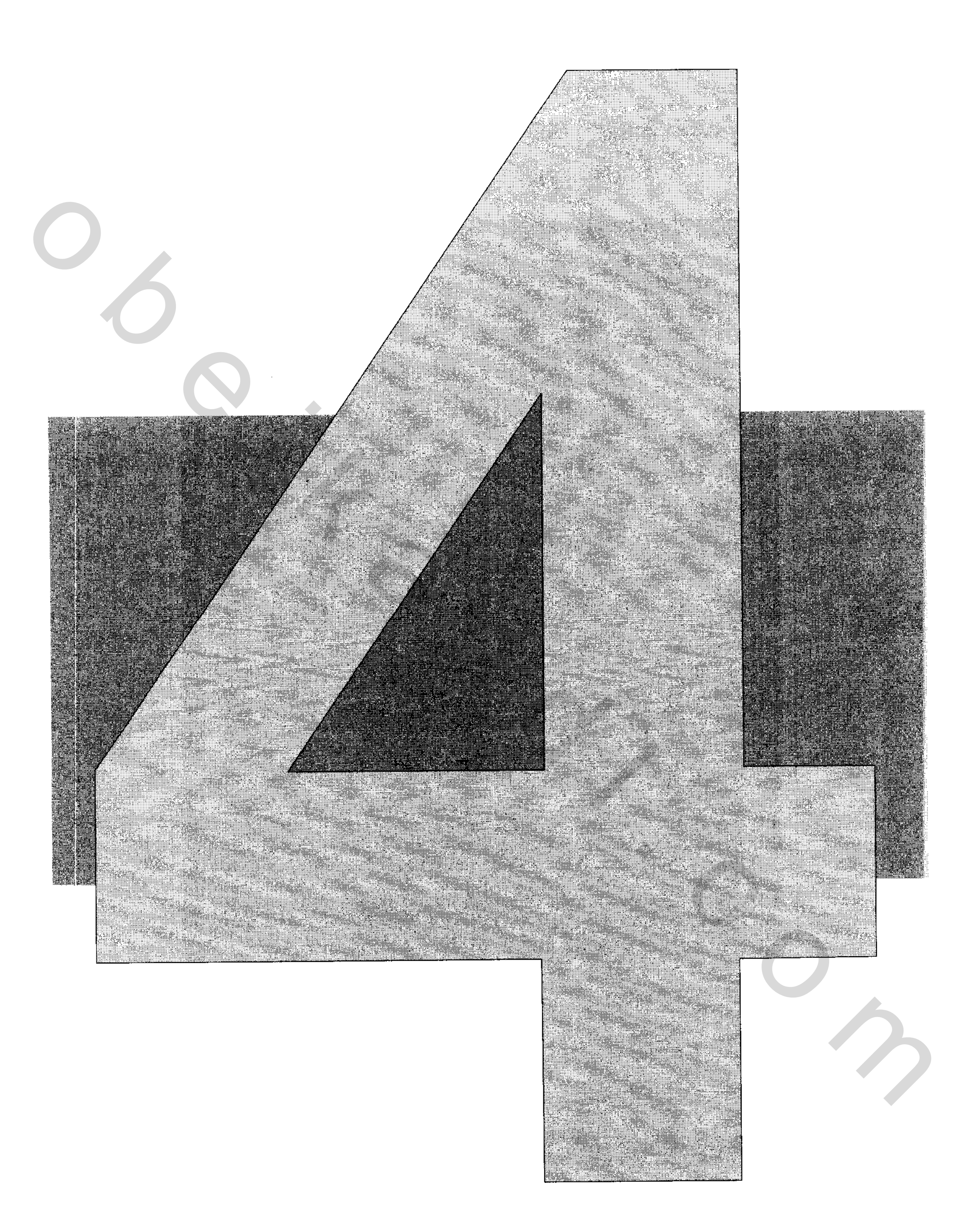
شركتك؟». وفعلت فردة الحذاء هذه فعلها. فتأثُّر صاحب الشركة كان بالغاً إلى درجة أنه سارع فوراً إلى الاتصال وقام بالبرمجة لموعد لقاء.

وإذا لم تهتد إلى تكنولوجيا خلاّقة تناسب أسلوبك تماماً، فما عليك إلاّ أن تبادر إلى المراهنة على الذكاء. فرئيس امتياز منظمة شهيرة متخصصة بالكلام الدعائي يدعى راندي إس. يقول إنه حين يرغب في أن يجد لنفسه موطىء قدم في مكاتب منظمة جديدة، يقوم بإنجاز وظيفته البيتية. يبادر إلى تحديد أسماء الرؤساء التنفيذيين الخمسة الأوائل في الشركة ويسطر لكل منهم الرسالة ذاتها. يقوم بإعلام كل متلق بأسماء الآخرين الذين يكتب لهم في المنظمة. يختم الرسالة بالسؤال عن الشخص الذي يتعين عليه أن يتصل به في سبيل التحديد النهائي لتاريخ وساعة الاجتماع. ويزعم راندي أن المتلقين لرسائله في المرات التسع من كل عشرة يكونون إما شديدي التأثر بمثل هذا التشوتزباه والبحث أو بالغي الاطمئنان مفترضين أن واحداً من زملائهم اتصل براندي حول متابعة التحضير للموعد.

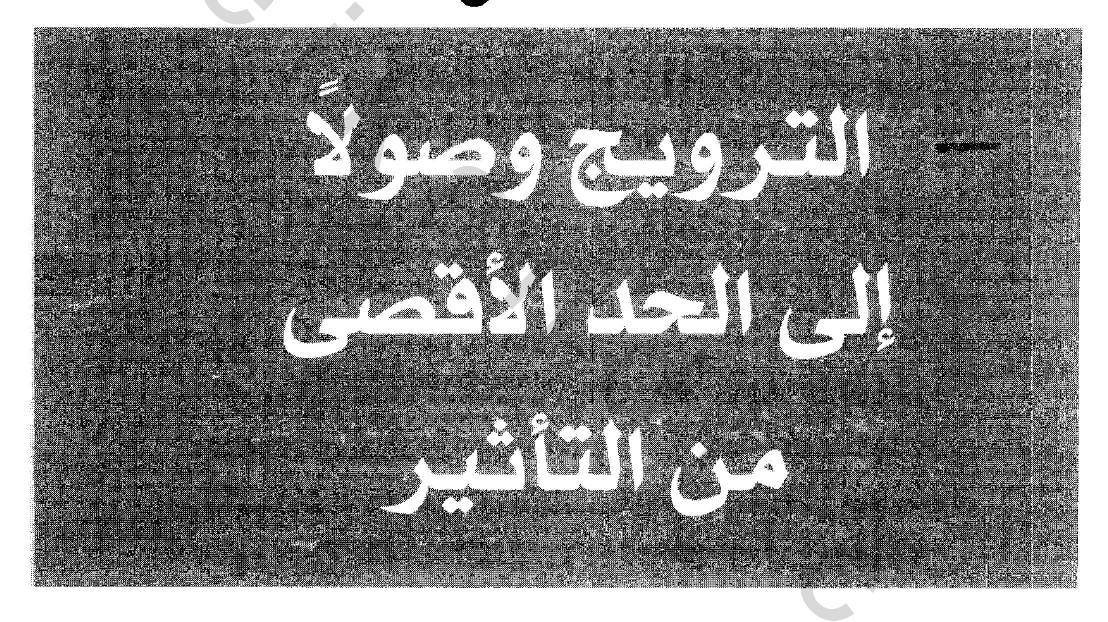
أداة تقويم لنوعية الرسائل مؤلفة من ثماني عشرة نقطة

طبقاً لما يبينه هذا الفصل، ثمة عدد غير قليل من المهمات والرسائل الروتينية التي تؤديها وتصدرها وتوزعها يومياً، توفر لك فرصة ثمينة توظفها لترسيخ صورتك. بادرْ إلى اكتساب عادة تقويم نتاجك عبر استعراض سلسلة الأسئلة المدرجة بعد قليل. وعملية التقويم هذه لن تلبث، خلال فترة زمنية قصيرة، أن تصبح جزءاً من شخصيتك وطبيعتك في أثناء قيامك بالإبداع، بالتسويق، بالكلام، وبالعرض. وعن كل مهمة أو رسالة تؤديها سَلْ نفسَك عما إذا كانت تنعش أم تخنق الصورة التي تقول إن شركتك:

1 مرئية، قابلة للوصول إليها، يمكن التعامل معها
2 ذات إدارة ناجحة
3 مجدِّدة
4 توفر بضائع أو خدمات فاخرة
5 جديرة بالثقة (يمكن الاعتماد عليها)
6 لا تساوم قط بشأن الأجور، النصائح، الخدمات، أو المبادىء
7 ملتزمة بتلبية حاجة الزبون
8 ذات مكانة مرموقة في صناعة واعدة
9 تواكب التغيرات الحاصلة في المجال
10 راسخة القدم مالياً
11 جلية الحكمة في استخدام موجودات المؤسسة وأصولها
12 بادية الاحترام والتقدير لموجودات الزبون وأصوله
13 دائمة السعي للتحسين، لتقديم المزيد
14 جيدة الاطلاع على أسعار الشركات المنافسة وخدماتها
15 شديدة الاهتمام بالبيئة
16 حريصة على اعتماد عادات السلامة
17 بادية الاستقامة والإنصاف في التعامل مع الجهات المنافسة
18 مستندة إلى سمعة جيدة في المنطقة وفي الاختصاص


4

الفصل الرابع



ضع نفسك في مواجهة منافسك!

المزاوجة بين صورتك ومحرابك الترويجي الفريد

كثيراً ما أتعرض، لدى قيامي بإلقاء محاضرة أو مساعدة زبون، للسؤال عما إذا كان من الممكن فعلاً أن تتنافس المشروعات الصغيرة مع الشركات العملاقة. والجواب هو نعم! وقد فعلته. وبعد ذلك لا يلبث السؤال أن يصبح: كيف استطعت أن أساعد ميغ ريان على إنقاذ مكتبتها الأقوى سحراً من الكلمات في مدينة نيويورك من مخزن توم هانكس الفاخر جداً للكتب في فِلْم: **عندك بريد؟**

على الرغم من أن الفِلْم كان خيالاً، فإن المعادل الواقعي في الحياة لمكتبة ريان (التي شكلت أساس المحل في القصة) حي وفي وضع جيد؛ إنه مانهاتنز بوكس أوفووندر (كتب مانهاتن العجائبية). وقد تعلمت ميغ ريان حتى كيفية فتح وإغلاق بوابة واجهة المخزن وهي تضع صندوق المحاسبة هناك.

واليوم ليس المحل مستمراً وباقياً فقط، بل ومزدهر. فإحدى مقالات فوربس (كانون ثاني/ يناير 1999) تحدثت عن «قفز مبيعات ووندر بنسبة عشرين بالمئة»، حين تم افتتاح محل بارنز ونوبل على بعد أربع بنايات فقط عام 1994. ثمة اليوم ثلاث مكتبات من طراز بارنز ونوبل في إطار دائرة بوكس أوف ووندر التسويقية.

كيف تتنافس مكتبة بوكس أوف ووندر مع مؤسسة مسلسلة، مثيرة، أكثر تنوعاً، وأخفض سعراً، مثل بارنز ونوبل؟ أجريت مقابلة مع مديرتها، جنيفر لافونييه، لاكتشاف السبب. ومما لا يثير الاستغراب أن الجواب هو أن المخزن ذو موقع جيد. ولديه شيء يقدمه ليس موجوداً عند المنافس الأكبر. وتقول جنيفر شارحة: «عليك أن تقدم شيئاً أكثر استثنائية من حسم 10 بالمئة في مجالٍ عملي أنا إذا أردت أن تبقى وتستمر». وتشير إلى ميزة مكتبتها الفريدة على صعيد البيع بوصفها المعرفة القصوى بالكتب». «حين يكون زبائننا بحاجة إلى مساعدة في تحديد مكان كتاب بعينه أو في التقاطه، فهم يعلمون أنهم يستطيعون أن يلوذوا بنا. فالناس غالباً ما يأتون مزودين بقدر محدود جداً من المعلومات، وما يعنونه بقولهم: «إنه كتاب عن ناسك نكد هو جرذ أحمال، ليس إلاً ما نفهمه نحن مباشرة على أنه كتاب (سكك الناسك) تأليف بل بيت. ونستطيع كذلك أن نقترح عناوين محددة لمواقف معينة. فكتاب (مرحى لوودني واط!) تأليف هلن لستر ولين مونسنيغر، مثلاً، سيكون مؤهلاً لإثارة إعجاب طفل في الرابعة من العمر يعاني من التعرض للاضطهاد. وبفضل جهاز العاملين المطلع عندي فإن الزبائن يعتبروننا مكتبة شديدة الحرص

على تقديم الخدمات. إن ذلك النوع من الخدمة المتخصصة هو الذي مكّننا من البقاء في معترك العمل».

وأحد أشكال التشجيع الرئيسية التي يعتمدها جهاز العاملين عندها هو نقل المعرفة بالكتب إلى المدارس المحلية. تقول جنيفر: «ثمة العديد من المعلمين الذين يتبضَّعون هناك. ونحن نخطط لتنظيم مناسبات خاصة لهم وتمكينهم من معرفة موعد مناسبة التوقيع أو التقديم التالية».

تزدهر مكتبة بوكس أوفووندر، عبر تقديم شيء لا تقدمه مكتبات بارنز آند نوبل الأكبر، ألا وهو الخدمة المتخصصة للزبائن. وهذه هي توصية البيع الفريدة، أو فكرة البيع الفريدة الثانية (حسب لغة السوق لدى يو إس بي USP).

يوحي الرهان على فرادتك، بالطبع، بأن العناصر الأخرى ذات العلاقة بينك وبين منافسك ـ مثل السعر والاختيار أو الانتقاء ـ متوازية إلى حد بعيد. إذا كانت بضاعتك مسعّرة بأقل الأسعار رغم أنها متمتعة بالنوعية الممتازة التي تتصف بها بضاعة منافسك، فإنك، عندئذ، تكون متمتعاً بميزة تسويقية فريدة في تلك النقطة بالذات. فالتسعيرة الجريئة، قد تشكل إحدى تكنولوجياتك المثلى لاجتذاب الزبائن وسحبهم من المنافسين الأكبر، وخصوصاً فيما يخص البضائع الجاهزة ذوات البطاقات الكبيرة. (غير أن من شأن الأسعار المتدنية، بالنسبة إلى الخدمات، أن تدفع الزبائن إلى التردُّد للتساؤل حول مدى جودة الخدمة التي سيحصلون عليها وما إذا كانت تضاهي ذات السعر الأعلى). يتعين عليك، على أية حال، أن تقلص قيمتك المضافة إلى ما دون ما هو مألوف،

وخفض أسعارك تبعاً لذلك، وباستثناء حصول موجات متكررة، من حين لآخر، من الخسارة القياسية، فإن أسعارك وحدها لا تستطيع التغلب على المنافسة. فما ستكون بحاجة إليه في الغالب هو وضع أسعار قادرة على المنافسة، والقيام بعد ذلك بدعم خططك التشجيعية عن طريق بذل جهود ترويجية مكثفة في بؤر ملائمة.

لحسن الحظ يستطيع كل مشروع أن يكون الأفضل في ناحية معينة. وإذا كنت تجد صعوبة في تحديد كيفية اختلافك، فإن هذا الفصل يمكن أن يسعفك. سأقوم بعرض تسع طرق تمكنك من التسديد الدقيق على موقعك الأمثل (USP) وتحقيق ما يكفي من الاختلاف والتميز لإضافة القيمة الممكنة وصولاً إلى الفوز بالرهان.

ولدى استعراضك لهذه الطرق التسع، تذكَّر أن ما تحاول فعله هو أنك تسعى إلى تحديد الموقع الأمثل الذي يلبي حاجات الزبائن (أو متطلباتهم) بسماتك التجارية الفريدة فيما يخص المجال (أو المجالات) التي تستطيع أن تتفوق فيها. سيكون مطلوباً منك أن تحرص على إبراز تفوقك وغرسه في أذهان الزبائن المحتملين. فقدر واضح وهادف من الاختلاف في الفوائد يجب أن يكون جلياً للزبائن حتى يضطر هؤلاء إلى الشراء منك لا من منافسك. ستكون فرادتك التجارية هي الميزة الوحيدة التي تؤكدها لتجعلك فريداً. كُنْ متأكداً من أنها مستندة إلى الحقيقة، نقطة قوة فعلية، وشيء تستطيع أن تحتفظ به لسنوات قادمة.

إن الثبات مفتاح. كثرة مفرطة من أصحاب الأعمال، يهتدون إلى مواقعهم المثالية، يباشرون الترويج لها، ثم لا يلبثون، بعد أسابيع أو أشهر قليلة، أن يملوا أو يصابوا بالإحباط، متوهمين أن المحاولة لم تنجح. ما من أحد يستطيع تغيير نظرته التسويقية مع كل تغيير في المواسم. وبالتالي فإن المطلوب، بدلاً من ذلك، أن تسعى إلى التوفيق بين جهودك التسويقية وبين المواسم. وثمة المزيد عن هذا فيما بعد. أما الآن فعليك، وأنت تقرأ البنود التسعة، أن تتذكَّر أنك ستقوم باجتراح نظرة تسويقية ناجحة وستتمسك بها. ذلك هو أحد الأسباب التي تدفعني إلى التوصية بعدم الاعتماد على البند الأول وحده (البضاعة أو الخدمة). فتميزك عن منافسيك في أسواق اليوم قلما يمكن تحقيقه بالاستناد إلى البضاعة أو الخدمة وحدهما، وهو تميز لا يوفر فرصة التفوق إلاَّ إلى حين يستطيع شخص آخر أن يطفئه أو يتغلب عليه.

تذكَّر هذا السؤال المحتمل صدوره عن أي زبون: «لماذا يجب عليَّ، أنا زبونك المحتمل، أن أتعامل معك، دون سائر الخيارات الأخرى، بما فيها خيار الامتناع عن أي عمل؟» إذا استطعت أن تجيب عن هذا السؤال بواحد (أو أكثر) من المجالات التسعة، فإن تلك الأساليب ستحقق نجاحاً بالنسبة إليك.

تسع طرق لاكتشاف محرابك (موقعك الأمثل)

1 **البضاعة أو الخدمة**. قرِّر ما إذا كانت بضاعتك فريدة! ما نوعيتها، ميزاتها، وجدارتها بالثقة مقارنة مع بضائع مشابهة في السوق؟ هل هي أمتن، أكثر جدارة بالتعويل عليها، أو

أقل عرضة للكسر؟ إذا كان سعرك أعلى فهل تنطوي بضاعتك على ميزات تسوغ الكلفة الزائدة؟

أو حدد ما إذا كانت خدمتك فريدة! ما الخدمة التي تقدمها وهي أنفع للزبائن وأسهل استعمالاً من قبلهم؟ هل يمتلك الزبائن فهماً واضحاً للمنافع التي سيحصلون عليها من خدمتك؟

ثمة مثال عن أن يكون المرء المنتج **الوحيد** لإحدى البضائع ألا وهي الفنانة بات مرنكو سميث التي تقوم مؤسستها المعروفة باسم ريفليشن بروداكشنز (لوحات سِفْر الرؤيا) في فورث هانتينغدون البنسلفانية بخلق لوحات فريدة تمثل ما هو وارد في سِفْر الرؤيا. فآثارها الفنية المتمثلة بمسلسل ريفليشن إيلستريتد (الرؤيا المصورة) مجازة من قبل أكثر من ستين من دور النشر الصغيرة والكبيرة والوزارات ويتم بيعها في ستين بلداً.

أنا أيضاً قمت، مثل بات، بدور طليعي في أحد الميادين وإن كان خدمياً ألا وهو ميدان إدارة الأزمات. لبعض الوقت ظلت الحقيقة المجردة المتمثلة بأننا مختصون بمساعدة الشركات على النجاة وعلى إدارة الأزمات كافية لاجتذاب سيل دائم وثابت من فرص العمل. غير أننا ما لبثنا، بعد فترة غير طويلة من الوقت، أن أصبحنا نواجه منافسة. لحسن الحظ لم نكن قد اعتمدنا على فرادة خدمتنا وحدها. فحين أصبح لنا منافسون لهم شأنهم، كنا قادرين على الإفادة من استقرارنا وريادتنا (البند التاسع) لأننا كنا مستندين إلى سنوات من التجربة، مما كان يعني أيضاً أننا كنا متوفرين على قدر أكبر من المعرفة والخبرة (البند الثاني) اللتين نستطيع تقديمهما لمن هم بحاجة إليهما. أضف إلى ذلك أننا كنا نقدم خدمة ممتازة

للزبون (البند الثامن)، وكان إنجازنا (البند الثالث) في الوقت المحدد وضمن حدود الموازنة. وبين حملة هذه السمات اخترنا تسليط الضوء على واحدة أكثر من الأخرى؛ قررنا التركيز على الإعلام (أنظر البند التالي) القائم على الخبرة التي كنا قد اكتسبناها مع الوسائل الإخبارية خلال أوقات الأزمة وفي مساعدة الشركات على التهيؤ لمواجهة الهجوم المحتوم من جانب وسائل الإعلام. وكنت في الحقيقة قد غربلت خبرتي ونخلْتها جيداً إلى درجة أنني، على الرغم من قيامي بإغلاق شركتي السابقة، ما زلت أتحدث إلى الطلاب في جامعة هارفارد عن المعلومات المتعلقة بإدارة الأزمات وبالتواصل مع وسائل الإعلام عبر سلسلة من المحاضرات.

2 **المعلومات والخبرة**. يرغب زبائنك وعملاؤك في الحصول على ما هو أكثر من البضاعة أو الخدمة الجيدة. فهم يريدونها مصحوبة بالحلول، بالمعلومات، بالرؤى، وبالوعي. إذا كنت الشخص الذي يمتلك الحقائق التي هم بحاجة إليها، فإن فرص حصولك على الصفقة معهم تكون قد تحسَّنت.

ومن طرق المراهنة على المعلومات والإعلام توزيع النشرات الإخبارية، تنظيم حلقات البحث المعلوماتية المجانية، والاضطلاع بدور المنظِّم والمرجِع. إذا علمت بأن شيئاً أفاد أحد الزبائن، فبادر إلى الحصول على الإذن الذي يمكنك من إيصال تلك المعلومة إلى الزبائن الآخرين.

يمكن للمعلومات أن توضع في العديد من الطرود غير العادية. لقد شاهد أكثرنا فِلْم معجزة في الشارع الرابع والثلاثين

(Miracle ou 34th Street) مثلاً. ففي هذا الفِلْم العائلي الكلاسيكي العائد إلى سنة 1947م، نرى انتعاش روح عيد الميلاد في كيان إحدى الفتيات بفضل تدخل بابا نويل مخزن البناية الموزِّع للهدايا والمحبب الذي يحدث ثورة حين يزعم أنه كريس كرينغل الحقيقي (سانتا كلاوس الحقيقي). والمروجون الدهاة الذين يشاهدون الفِلْم يميلون إلى الضحك من ردود أفعال أصحاب المخازن المصدومين حين يوجه بابا نويل ماسي الزبائن إلى الشراء من محل بلومنغديل أيضاً. وذلك لأن المروجين أدمنوا على استغلال ميزات إظهار شركاتهم وزبائنهم بوصفهم عناصر خير، خدمة مصالح الجمهور، الاعتراف للجمهور بأية جوانب أقل من إيجابية لبضائعها، والتعويض عن أية عيوب أو نواقص متصورة عن طريق التثقيف والتجاوز.

3 **التوزيع والإيصال.** هل تقوم بإيصال بضاعتك إلى البيوت؟ هل يجري توزيع بضاعتك في عدد من المناطق أكبر من عدد المناطق التي يتم فيها توزيع بضاعة منافسك؟ هل تقدم عبوة (لُفافة) غير عادية هدية مع البضاعة التي توصلها؟ هل تعلم ما إذا كانت تكاليف توزيعك أقل من نظيرتها لدى منافسيك؟ هل تستطيع أن ترهِّن تلبية طلب الزبون، أم أن الزبائن سيتصببون عرقاً إلى أن تصلهم الطلبات؟ إذا كنت توزع أو توصل بضاعتك بصورة مختلفة عن الآخرين جميعاً (رغم أشكال البرمجة الصعبة أو مقابل مبلغ أقل من منافسك)، فقد يكون هذا موقعك الأمثل، عنصر تميزك.

لا يتعين على هذه الفكرة الترويجية الفريدة أن تكون محصورة

بالبضائع وحدها. ففي معرض منزلي حديث. مثلاً، قبلت بسخاء كل ما تم وضعه بيدي من مئات الباعة ورميته أصولاً في حقيبتي. وحين عدت إلى البيت، قمت بفرز ما في الحقيبة ولاحظت أنني حصلت على بطاقات أربع من عمال التمديدات. بدت وجوه البطاقات عادية، غير أن ظهر إحداها كان يحمل عبارة مطبوعة تقول: «لدى استخدامك لعمال تمديدات آخرين قد تحصل على ضمان لمدة سنة في أحسن الأحوال. أما إذا بادرت إلى استخدامي أنا، فأنت تحصل على تعهد أبدي غير محدود مع خدمة مضمونة خلال 24 ساعة». أثارت هذه الرسالة في نفسي ما يكفي من الفضول الذي دفعني إلى الاتصال بعمال التمديدات الثلاثة الآخرين للوقوف على طبيعة الضمانات التي يقدمونها. وها أنا ذا أضع بطاقة عامل التمديدات الحريص على إيصال الخدمة الممتازة فوق البراد، منتظرة حالة الطوارىء الأولى الخاصة بالتمديدات.

4 **النُظُم**. إذا كنت متمتعاً بامتلاك منظومات فريدة أو فائضة في متناول اليد تُطَمْئن بها زبائنك إلى شراء بضاعتك أو خدمتك، فإن تلك هي ميزتك التجارية.

فباعة السيارات يقدمون سيارات برسم الإعارة عندما تتم عملية بيع معينة في محلهم. ولدى شركات الكهرباء مصادر طاقة عديدة يمكن التعويل عليها حين تؤدي عاصفة إلى تعطيل محطة تعمل على الفحم الحجري أو تتوقف أخرى تعمل بالطاقة النووية بصورة مفاجئة. أما شركات الاتصالات فتقدم أجهزة استقبال، مقاسم، وخطوط إضافية في حال تعرض المنظومة الرئيسية للازدحام الشديد. قام الفرع المحلي للمصرف الذي أتعامل معه

بتعديل ساعات الدوام ليكون أقدر على تلبية متطلبات الزبائن الذين يعملون في نَوْبات عمل تقليدية ممتدة بين الساعة التاسعة صباحاً والخامسة مساء. وثمة مخبز قريب من فيلادلفيا استشارني حول إبقاء مؤونة يوم كامل من البضائع المخبوزة في مجمدات عملاقة في موقع مفصول عن أفرانه تحسباً لتعرض موقعه الأصلي لأي طارىء. (لماذا؟ لأن ذلك يوفر مؤونة إضافية من البضائع التي تضمن تلبية طلبات الزبائن دون أي تأخير). ليست هذه كلها إلاّ أمثلة عن أنظمة فريدة، داعمة، أو إضافية؛ طرائق القيام بعمل يستطيع أن يرفع، ولو قليلاً، من مستوى إرضاء الزبائن.

5 **الحوافز**. هناك زبائن استثنائيون يستحقون أحياناً معاملة خاصة. وأعلمُ من تجربتي الشخصية أن البدهية التسويقية القديمة المعروفة بقاعدة الـ 80 إلى 20 صحيحة، بمعنى أن عشرين بالمئة من زبائنك سوف يشكلون مصدر ثمانين بالمئة من عملك. فهؤلاء الذين يشكلون العشرين بالمئة يجب أن يحصلوا على معاملة خاصة أو على تخصيص للموجودات قبل الآخرين جميعاً.

على الرغم من أن جميع الزبائن ذوو أهمية ويجب التعامل معهم على هذا الأساس، فإن أقْدَم وأعلاق وأكبر زبائنك يجب أن يحصلوا على مستوى أعلى من الخدمة. وشركات الخطوط الجوية تعترف بهذه الحقيقة وتكافىء من يتكرر سفرهم على طائراتها.

لقد رأيت أنواعاً من برامج الحفز والتشجيع تتدرج من المبدعة إلى المبتذلة، ومن المعقدة إلى البسيطة. غير أن هذه وتلك من برامج الحفز والتشجيع تفعل فعلها عموماً لأن الزبائن

يخرجون من المعاملة شاعرين بأنهم حصلوا على ما هو أكثر قليلاً مما كانوا يتوقعونه.

يروق لي، مثلاً، أن أتردد على مكتبة والدنبوكس فأحصل على حسم عشرة بالمئة كلما اشتريت كتاباً. أما ولدي، ماتيو، فيحب، بالمقابل، أن يذهب إلى مكتبة بوردرز، حيث يطبع العاملون دائرة على بطاقة أي زبون مقابل شراء كتاب أطفال. وهو يعلم أنه سيحصل على شهادة مكافأة بقيمة خمسة دولارات بعد تلقي عشرة أقراص دائرية. ومحلات البيع ملأى بتلك الأجهزة التي تزودك ببطاطة الزبون، مشجعة إياك على العودة لأنك تعلم أن من شأن شرائك لقرصك العاشر من البيزا أن يمكّنك من الحصول على قرص عاشر. إنه أسلوب تتبعه محلات إعارة أشرطة الڤيديو أيضاً.

يعود الفضل إلى ماكدونالد في أننا إزاء جيل من الأطفال يعيش على الوجبات السعيدة (هابي ميلز). إذا كنت تستطيع إطعام ولدك والحصول على لعبة مجانية بالسعر نفسه، فما الداعي للذهاب إلى أي مكان آخر؟ لقد وزعت محلات ماكدونالد قصاصات عبر مدرسة ابني تعرض عليه وجبة سعيدة (هابي ميلز) مجانية مقابل كل عشرة كتب قرأها. وفي ذلك الأسبوع أصر على قراءة عشرة كتب لنتمكن من الذهاب إلى محلات ماكدونالد. وهل من أب أو أم يستطيع أن يعترض على مكافأة طفل مقابل مطالعة الكتب؟ ذلك هو ما يجعلني أعتبر برامج محلات ماكدونالد أستاذ برامج الحفز والتشجيع.

تعلّم من الأساتذة إذن! أو تعلم من المكتبة، مخزن الڤيديو،

محل التنظيف على البخار، أو مطعم البيزا في حيك. بادر إلى وضع برنامج حفز أو تشجيع لا يكتفي باجتذاب الزبائن بل ويكون قادراً على جعلك تبدو مواطناً صالحاً مهتماً بمصلحة الجمهور (كما في حال برنامج ماكدونالد الخاص بالمطالعة) فتفوز بنقطة تجارية فائزة.

6 **التجديد**. أتعرف تلك الخانة التي يصر أساتذة الكلام وفرسان الإدارة أن نفكر خارجها؟ إنه المكان الذي ستجد فيه الأفكار التجديدية، إنه المكان الواقع خارج الخانة المؤطرة. فحين يطلب منك أن تعالج مطالب الزبائن، تكون القضايا التي تواجهها داخل الإطار، كما هي حالها تماماً مع الشركات الكبرى. والقضايا الموجودة داخل الإطار تبدو في الحقيقة ميالة لأن تتشابه فيما بينها كثيراً مهما كان التباين بين الشركات من حيث الضخامة. وحين تبادر الشركات الكبرى إلى السعي لحل مشكلاتها بطريقة مُقَوْلَبَة، إجرائية، اعتيادية، وقائمة على مبدأ «تلك هي الطريقة التي دأبنا باستمرار على اعتمادها»، تستطيع الشركات الصغيرة أن تلوذ بالقدرة على الإبداع لتقديم حلول غير مألوفة. يمكنك أن تفكر وتتصرف كمتحفز حين لا تكون مسحوقاً تحت وطأة الأعباء الثقيلة مثل الشركات العريقة والقديمة كالديناصورات، تلك الشركات القائمة على مستويات متعددة من العاملين وأشكال ثقيلة من الضوابط والقيود.

في عيد ميلاده السادس أراد ابني طائرة يحركها منفاخ هواء. وفيما كنت أمد يدي إلى غرض آخر على الرف فكّرت بيني وبين

نفسي قائلة «قائمة طويلة أخرى من التعليمات حول كيفية التجميع والتحليق». وفجأة وقعت عيني على عبارة «تعليمات ڤيديو» على الطائرة التي تحلق بقوة منفاخ الهواء. وقلت «إنه لتجديد حقاً!» سبق لي أن رأيت أشرطة ڤيديو مرفقة بمعدات رياضية وسيارات ولكن لم أر مثل هذه الأشرطة قط مرفقة بألعاب أطفال من قبل. وضعت الطائرة (اللعبة) في العربة. ولأن صانعة الألعاب هذه، أعني مؤسسة سبين ماستر تويز، كانت مجددة، فقد كوفئت ليس فقط بشرائي أنا لواحدة من مصنوعاتها، بل وبقيام الآلاف من الزبائن الآخرين المستثار فضولُهم بابتياع بضاعتها، مما جعل نموذجها يباع بأعداد أكبر من أمثاله من النماذج المصنوعة من قبل شركات كبيرة مثل ماتيل وهاسبرو.

أما قصة التجديد المفضلة عندي فهي قصة مدربة شخصية من صديقاتي تدعى فاليري ووترز، اخترعت بديلاً لملحقات رفع الأثقال الغليظة التي يستخدمها زبائنها (وأغلبيتهم من الممثلين والممثلات) للحفاظ على أوزانهم وقوامهم ورشاقتهم. بادرت فاليري إلى تأسيس شركة مصل تراك Muscle Truck التي تزود الزبائن بمكان جديد: ثمة غرف رياضة كاملة التجهيز محمولة على عجلات تستطيع أن تنتقل إلى الزبون. وإضافة إلى أحدث معدات التمارين الرياضية، فإن هذه العربات المتحركة تشتمل حتى على مراكز لهو وتسلية مجهزة بمعدات الصوت، بالمكيفات، بالأضواء المنعكسة، وبالجدران المكسوة بالمرايا.

يوفر قطاع الخدمات فيضاً من فرص التجديد لأنك تبيع

الطريقة التي تعتمدها في صنع الأشياء جنباً إلى جنب مع تقديم المعلومات، العمل، أو المرافق وأسباب الراحة.

7 **أساليب الترويج**. يشمل الترويج جُلَّ ما تفعله، بعد التأسيس، في سبيل مغازلة الزبائن واجتذابهم إلى بابك. وهذه الأساليب يمكن أن تكون لطيفة وبارعة. كما يمكن أن تكون صاخبة وسمجة منبهة الزبائن بوضوح إلى حقيقة أنك تسعى لخطب ودَّهم.

إذا أردت أن تبدأ التفكير بأساليب إبداعية، فاستمع إلى محطة الإذاعة المحلية في منطقتك: جائزة مالية للمتصل الحادي عشر، يوم في صالون لأفضل طُرفة مكتبية في الشهر، رحلة مجانية إلى هاواي مقابل العثور على مفتاح مخبوء في مكان ما بالمدينة. إن الإبداع يتمخض عن الإبداع، وعملية تحليل حتى الأفكار المبتذلة التي فعلت فعلها بنجاح في مجال آخر قد تساعدك على اجتراح تكتيكات فريدة مفصَّلة لمشروعك أنت.

وقد ينجح الترويج عن طريق توظيف المفارقات أحياناً ـ عن طريق تشغيل مؤسستك بأسلوب مختلف عن، أو حتى متناقض مع ما هو متوقع. وكنت شاهدة على حدوث ذلك في المدينة التي أعيش فيها، مع متجر صغير يحمل اسم فلورز (ورود) يعود لشخص يدعى جيم. ففي سنة 1998م، قام جيم هذا بنشر عناوين قومية (مانشيتات عريضة) في الصحف المحلية أعلن فيها عن إغلاق متجر يوم عيد الحب (ڤالنتاين) لاعتراضه على الأسعار الباهظة التي درج باعة الجملة على فرضها على الورود في ذلك اليوم. لم يكن مستعداً لفرض سعر مضاعف على الباقة ذاتها في

ذلك اليوم مقارنة بالسعر المعتمد في الأيام الأخرى. وتم اعتبار رفضه هذا للاشتراك في اللعبة مثل غيره من باعة الزهور تضحية من جانبه في أكثر أيام السنة ازدحاماً للعمل خدمة لمصالح زبائنه. وما لبث تكتيكه غير المألوف هذا أن أعطى ثماره إذ ما لبثت شهرته في المدينة أن باتت على الشفاه والألسنة كلها.

وذات مرة راجعتني إحدى شركات الفطائر طالبة النُّصْح. كانت المبيعات جيدة ويتم التوزيع بالجملة في أربع ولايات فقط مع تسجيل نمو مضطرد ذي شأن. لم تكن الشركة مهتمة بالتوسع والوصول إلى المزيد من الولايات مباشرة. فما كانت الشركة تريده هو أن تصبح أكثر شهرة في دائرتها الخاصة وتضفي مسحة عمل الخير على شهرتها. اقترحت أن تبادر الشركة إلى إضافة بُعْد جديد عن طريق مقاربة المدارس والمنظمات الأهلية حول بيع فطائرها لصالح جامعي التبرعات. وما لبث هذا الأسلوب أن حقق نجاحاً كبيراً، حتى إن برنامج جمع التبرعات قام بنقل الشركة إلى ولايات جديدة حتى قبل أن تمكّنها استراتيجياتها الترويجية الفائزة من تحقيق ذلك.

ومع ذلك فإن التكتيكات لا يتعين عليها أن تكون شديدة التورط حتى تلفت الأنظار؛ ثمة تكتيكات بسيطة تشد الأنظار أيضاً. لنقلْ، مثلاً، إنك تقيم، كما يفعل منافسوك تماماً، معرضك الترويجي الربيعي السنوي. ولتميز معرضك عن نظائره لدى الآخرين، افعلْ شيئاً أصيلاً كأن توزع قصاصاتك الدعائية ملفوفة حول حفنة من البذور. أو امنح الزبائن المئة الأول بطاقات توفر فرصة الفوز بعملية تنظيف واجهة ربيعية مجانية.

8 **خدمة الزبائن**. دعونا نفكر كما يفكر الزبائن للحظة! لنقلْ إن كل محلات البطاقات في بلدتك متشابهة ـ بمعنى أنها متساوية على جميع الأصعدة من الاختيار إلى النوعية إلى الموقع الجيد إلى السعر إلى الحسميات المحفزة إلى تكنولوجيا الإعلام والدعاية. كيف ستحدد المحل الذي ستتعامل معه مفضلاً إياه على غيره؟ إن الاحتمال الأقوى هو أن قرارك سيكون مستنداً إلى ما تشعر به وأنت تتسوق في كل موقع، وسيقع اختيارك على المحل الذي يجعلك تحس بأنك تحظى فيه بقدر أكبر من الترحيب والاحترام. ولكن ما معنى هذا الكلام؟ إذا كنت تحب الرعاية دون إزعاج، فسوف تختار المحل الذي يتركك وحدك. إذا كنت راغباً في المساعدة المباشرة، فسوف يقع اختيارك على المحل الذي يسارع إلى مد يد العون منذ لحظة عبورك عتبة الباب.

لقد نجحتُ في تمكين محل بطاقات في مسقط رأسي من تحويل وضعه العادي الشبيه بأمثاله من المحلات إلى مخزن بطاقات مشهور بحرصه الشديد على خدمة الزبائن، وبزيادة مبيعاته بنسبة تصل إلى حوالى ثلاثين بالمئة في غضون خمسة أشهر. والآن، حين يدخل الزبائن من الباب، يجري الترحيب بهم بمودة، ثم يقال لهم إن المساعدة متوفرة إذا ما رغبوا فيها، وإلاَّ فسيُتْرَكون وحدهم يتجولون على هواهم. والزبائن الذين يميلون إلى طلب المساعدة يمكنهم أن يصفوا الوضع الذي يبحثون له عن بطاقة، فيجدون أجوبة المستخدمين جاهزة. وثمة فسحة للعب من أجل الأطفال حتى لا يحس الآباء والأمهات بضرورة الاستعجال

في الاختيار، وفسحة اللعب تلك واقعة حيث تتوافر أصبغة التلوين، الملصقات، الأختام، ومجموعات البطاقات الضرورية للأطفال حتى يقوموا بإعداد بطاقاتهم الخاصة. وفي بعض الأحيان يستغرق اختيار البطاقات وقتاً غير قليل، مما دفعني إلى التشجيع على وضع مشاجب لتعليق المعاطف، الحقائب، والطرود. وفي الصيف يتم على الدوام توفير كأس من الشاي المثلج، مجاناً؛ أما في الشتاء فهناك فنجان من الشوكولا الساخنة يساعد على وضع الزبائن في مزاج مناسب للشراء. ولدى خروج الزبائن يحرص العاملون باستمرار على مراقبة ما إذا كانت أيدي العملاء مشغولة بحقائب كثيرة فيسارعون إلى الإتيان بحقيبة كبيرة سهلة الحمل وقادرة على استيعاب جميع الحقائب والأكياس الأخرى. يا للفرق الكبير الذي أحدثه هذا القدر القليل من التركيز على إرضاء الزبائن بالنسبة إلى هذه المؤسسة!

9 **الاستقرار والريادة.** لم أصادف عدداً كبيراً من المؤسسات الصغيرة القادرة على الإفادة من مثل هذه السمة المميزة لأنها لم تصبح بعد نقطة قوة في المقام الأول ـ بالنسبة إلى أكثرية المشروعات الصغيرة. ومما يدعو للأسف أن هذه الفكرة الترويجية الفريدة هي فكرة دأَب أكبر منافسيك على توظيفها واستغلالها لصالحهم على الدوام.

ولقد رأيت عدداً كبيراً من المشروعات الصغيرة التي تعتقد بأن عليها أن تصبح قادرة على التعويل على هذه الميزة التجارية لأنها موجودة منذ عشرين سنة أو أكثر ـ وهي عمليات شبيهة بمحلات بيع اللوازم المكتبية ومخازن الخردوات والأدوات

المنزلية. غير أن مكانتها الراسخة في البلدة لم تكن، للأسف، كافية عموماً لتمكينها من التنافس مع المجمعات الكبرى مثل ستيبلز، أوفيس ماكس، لوز، وهوم ديبو. وما لبثت هذه المشروعات أن أدركت بسرعة أن عليها أن تبادر إلى تطوير (أو اجتراح) ميزة تجارية فريدة أخرى.

وقد يكون هذا بالذات هو موقعك الأمثل أنت، فبادر إلى إلقاء نظرة على ما أعنيه بكلمتَيْ الاستقرار والريادة. من المعروف أن الزبائن يفضلون أن يشتروا من شركات هم واثقون من استمرار وجودها إلى المستقبل. إنهم يحبون الثبات والاضطراد فيما يخص البضائع والخدمات. اطرح على نفسك جملة الأسئلة التالية:

- ما مدى ازدهار منظمتك؟
- ما مدى صلابة قاعدتها الرأسمالية؟
- منذ متى وأنت تمارس العمل؟
- هل أنت ثابت على أصعدة التقديم، البضاعة، والسعر؟
- هل بقيت صنعتك الريادية مضطردة وقوية؟
- ما مدى ثقة الزبون بأنك باق في السوق لمدة شهر أو سنة من اليوم؟
- هل تتمتع بمعدل منخفض من دوران العاملين (تغيير المستخدمين)؟
- ما مدى قدرتك على تحقيق جميع الطموحات؟

إذا بدت أجوبتك إيجابية، فإن من المحتمل أن تكون قد أمسكت بفرصة تجارية فريدة يتعيَّن عليك أن تباشر توسيعها والإفادة منها.

أما إذا كنت ما تزال متردداً حول النقطة التي يجب عليك أن تركز جهودك عليها، فبادر إلى طرح ما يلي من الأسئلة على نفسك. وستكون الأجوبة كفيلة بمساعدتك على التعرُّف على فرادتك.

- ما الذي يقوله الأصدقاء وأفراد العائلة عنك باستمرار (تعليقات إيجابية فقط، رجاء؟)
- ما الذي يقوله زبائنك لك عن مؤسستك؟ (إذا لم يفعلوا، فبادر إلى سؤالهم: ما الشيء الجيد؟ ما النقص؟ ما الفرق بينك وبين الآخرين؟ ما الذي يتمنون أن يروه في محلك؟)
- هل عندك هواية أو مهنة سابقة تستطيع تدعيم سمات مميزة قابلة لأن يتم إقحامها على مشروعك؟
- اذكر بعض الأمور التي كنت دائم التوق لأن تفعلها في حياتك العملية غير أن الفرصة لم تتح لك قط؟
- ما الذي تفتقر إليه سوقُك وتستطيع أنت أن تتداركه؟
- ما أنماط الناس الذين تجيد التعامل معهم؟

استهدف الجمهور المناسب!

ثمة عامل آخر من عوامل استهداف سماتك المميزة الفريدة والترويج انطلاقاً منها ألا وهو التعرف على الجمهور المناسب من الزبائن المحتملين. تماماً كما في العلاقات الشخصية، لا يمكنك أن تكون كل شيء بالنسبة إلى الجميع في مجال العمل أيضاً. عليك بدلاً من ذلك أن تضع نفسك مع سوق معيَّنة وتجعل كلاً من جهودك الرامية إلى تقديم نفسك منسجماً مع نزعات تلك

السوق، حاجاتها، وعادات الشراء فيها. إذا كانت ميزتك التجارية الفريدة متمثلة، مثلاً، بأنك تقوم بإيصال البضاعة إلى البيت، فقد ترغب في استهداف المواطنين المسنين ممن قد تكون قدرتهم على التنقل محدودة.

لا بد لسوقك من أن تكون بحاجة إلى ما تبيعه، ذات اتساع يكفي لاعتبارها سوقاً فرعية، سهل الوصول إليها عبر الجهود التسويقية. ولكي تكون سوقاً لك، يجب أن يكون مشاركوها غير مخدَّمين، مخدمين بصورة سيئة، أو عاكفين بشكل ملحوظ على إدخال تغييرات كجماعة مجاراة لجملة من الأوضاع المجتمعية، المادية، السياسية، أو الاقتصادية.

فيما مضى كان لي زبون أعلن عن بيع الملبوسات بأسعار متدنية جداً. غير أنه أطرى في الإعلان نفسه على نخبته الواسعة من البضائع المصممة بصورة حصرية. غير أن هذا الزبون الذي ظن أنه اعتمد استرتيجية مظفرة عن طريق دغدغة مشاعر الجميع، ما لبث أن فوجىء بإخفاق الإعلان في زيادة المبيعات. وكما شرحت له، فإن الزبائن لا يصدقون أنهم سيحصلون على الميزتين كلتيهما في المتجر نفسه. لقد كان الإعلان متناقضاً ما دفع الزبائن المحتملين إلى حالة التردد. وبالفعل، فإن صاحبنا قام بحصر جمهور المشترين لبضاعته في دائرة هواة البحث عن الأشياء الغريبة أو الفضوليين. أما باقي جمهور المشترين فلم يكونوا واثقين حول ما إذا كان المتجر فرعاً لبيع الملابس الرياضية، أو متجر ملبوسات جينز للمراهقين، أم «بوتيكاً» يتعامل مع الأزياء والصرعات الشائعة.

بعد أن تكون قد حدَّدتَ سمعتك (أو سماتك) التجارية المميزة الفريدة وسوقك المستهدفة، بادر إلى تسليح شركتك باستراتيجية تحيط بجميع مناحي مشروعك: بأشكال العرض، بالمرفق، بالإعلان، بالتسويق، بعمليات الترويج، وبالمناسبات الخاصة.

برهنت الدراسات بصورة متكررة على أن خدمة الزبائن الموجودين أقل كلفة من التعامل مع زبائن جدد. وبالتالي فإن عليك ألاَّ تكون شديد الحرص على إدخال تغييرات بما يؤدي إلى توقفك عن الحفاظ على مستوى الخدمة التي كنت توفرها لدى كسبك لزبائنك، إذا كانت لديك قاعدة صلبة من هؤلاء الزبائن. فعندما تقوم بالتجديد كُنْ حريصاً على تمكين الزبائن من مواكبة تغييراتك، ليبقوا محافظين على الإحساس بالخصوصية، وليتصوروا بأنك تخدمهم.

بادر إلى استغلال شبكة الإنترنت!

توظيف الإنترنت لتحقيق التكافؤ مع البداية الأولى للمنافس

تشكِّل آليات الإنترنت وما يمكنها أن تفعله لصالح المشروعات الصغيرة موضوعاً شائكاً بالنسبة إلى مؤلفة كتاب تتوقع له عمراً مديداً على الرفوف. فالتكنولوجيا ما زالت شديدة التغيّر بما لا يجعلنا قادرين على رؤية أنماط طويلة الأمد لاستخدامها من

جانب المشروعات والمؤسسات على امتداد أعوام عديدة.

ومع ذلك فإن الإنترنت يستحق المناقشة في هذا الكتاب نظراً للإمكانيات والطاقات الكامنة التي ينطوي عليها بالنسبة إلى المؤسسات الصغيرة اليوم على صعيد تمكينها من التنافس مع المنظمات الكبيرة. وإذا كنت قادراً على التسليم بهذا المزاج الزئبقي للتكنولوجيا، على تحديد الاتجاهات، وعلى المراهنة على ما تطّلع عليه عبر دخولك إلى الشبكة، فإن حالك ستكون أفضل من حال صاحب المشروع المتوسط الذي لا يحجز موقعاً إلاّ رغبة في فعل ما يفعله آخرون.

فيما يلي بعض الأسباب الداعية لاعتبار الإنترنت أداة جدية من أدوات دفع عجلة مؤسستك إلى أمام:

- بات (الموقع على الإنترنت) يعتبر مستقبل التجارة؛ وإذا أجبت بـ «لا» حين يسألك أحدهم عمّا إذا كنت تملك موقعاً على الإنترنت، فإن من المحتمل أن يتم اعتبارك متخلفاً، صاحب شركة قد لا تكون موجودة غداً.
- يحظى بشعبية كبيرة. إذا كنت تبيع بضاعة لا يستعملها، مثلاً، إلاّ أولئك الذين يقطعون مسافات بعيدة في مناطق الهواء الساخن، فإن بوسعك أن تحاول اجتذاب جمهور مستهدف إلى موقعك ووضع مواد ترويجية على مواقع تقوم بخدمة هواة المناطيد.
- يوفر فرصة متخصصة للإعلان وقدرة على قياس مدى نجاح الإعلانات الدعائية. ففي حين يصعب تعقب نتائج الإعلانات التلفزيونية، الإذاعية، والصحفية، يوفر الإنترنت قدراً أكبر

من الدقة. تستطيع المواقع على الشبكة أن تسجل عدد الضربات التي تتلقاها مع تحديد مصادرها.

- يوفر فرصة التفاعل. تستطيع الإجابة على أسئلة الزوار، عقد المحادثات معهم، التعرف على الآخرين. ويستطيع الزوار أن يطرحوا الأسئلة عن بضاعتك أو خدمتك دونما حاجة لأن يغادروا مكاتبهم أو منازلهم.
- ونظراً لقدرته على الوصول إلى دائرة واسعة جداً من الزبائن المحتملين، فإن الإنترنت أداة ترويج رخيصة جداً.

ادرس التوجُّهات!

تعالوا نلقي نظرة على بعض الاتجاهات في تكنولوجيا الإنترنت ولنحدِّد مدى قدرة هذه الاتجاهات على مساعدتك وتمكينك من التنافس مع منافسين أعرق وأكثر رسوخاً:

التوجُّه الأول: بدأ المستهلكون يستخدمون الإنترنت للحصول على المعلومات

على جميع المؤسسات، بما فيها حتى تلك المحلية منها، أن تزود الإنترنت بالمعلومات. وعلى الرغم من أن أيّ محام أو قاض لا يستطيع أن يحاكم قضية معينة على الإنترنت (حتى اللحظة) ولا تستطيع مؤسسة متخصصة بخدمة الحدائق أن تنقذ مَرْجك الموبوء بالأعشاب الضارة على الخط (مع إنها ستكون، خلال مدة غير طويلة، قادرة على تمكينك من متابعة العملية إلى آخرها بصورة مباشرة)، فإن الطرفين المحترفين كليهما يستطيعان استخدام

الشبكة للاتفاق معك على المواعيد بعد إعلامك عن خبراتهما.

وللاطلاع على نموذج فريد لموقع على شبكة الإنترنت يقدم للزائر أكثر مما يطلبه منه بالمقابل، عاين موقع دبليو دبليو دبليو دوت ذَ بلمبر دوت كوم. وإذا كان هذا الموقع قادراً على جعل مهنة التمديدات الصحية مثيرة، فإن عليه أن يكون قادراً على صنع المعجزات بشأن موضوعك أنت. وما فعله مؤسس هذا الموقع، هيل دوتري، كان أكثر من إقامة موقع تجميع للشركات العاملة في مهنة التمديدات الصحية؛ لقد قام أيضاً بتوفير معلومات أساسية موسعة عن تاريخ التمديدات الصحية، ومقالات ذات علاقة بأحدث مستجدات مهنة التمديدات. بل وقد بادر أيضاً إلى توفير مكان يتردد عليه الزائرون، بحثاً عن أجوبتهم الخاصة. وعلى الرغم من أن هيل دوتري أخبرني بأنه لا ينفق سوى ثلاث ساعات في الأسبوع على متابعة الموقع، فإن متوسط عدد ضرباته في السنة يصل إلى تسعة وأربعين ألفاً.

بات امتلاك الموقع على الإنترنت أشبه بامتلاك الشعار أو المكان المخصص لإيراد رقم الهاتف في الصفحات الصفراء. وقد أصبحت مواقع الإنترنت ضرورية بالنسبة إلى أية مؤسسة صغيرة تتطلع إلى امتلاك القدرة على التنافس مع شركات أكبر، أقدم، وأكثر شهرة.

أية مؤسسة صغيرة، مهما كانت؟ هل أنت بحاجة إلى موقع على الإنترنت إذا كنت تشغل محل هدايا في مسقط رأسك وتتعامل مع زبائن محليين في المقام الأول؟ ربما لا، إذا كنت صاحب محل الهدايا الوحيد في البلدة. أما إذا كان هناك ولو

منافس واحد لك، فإن الآلية تتغير. ففي حين أن الناس ربما كانوا فيما مضى يأخذون وقتهم ويزورون المحلين كليهما ويقرؤون الإعلانات الصادرة عن المؤسستين كلتيهما، سيبادرون الآن أيضاً - إذا ما حصلوا على عنوان موقع - إلى استعراضهما على الإنترنت لمعرفة المؤسسة التي تتفوّق على نظيرتها في تلبية طلباتهم.

في حين أن متخصصي أعمال آخرين قد ينصحونك بإقامة موقع على شبكة الإنترنت لتتمكن من الترويج لبضاعتك وكسب المزيد من الأموال، فإنني أؤكد أن السبب الأول الكامن وراء إقامة الموقع، هو امتلاك القدرة على تثقيف المستهلكين بادىء ذي بدء، لأن أعداداً متزايدة من الناس باتت مدمنة على مراجعة الإنترنت للتأكد من وجود المكان قبل الإقدام على الالتزام. وكذلك فإن الإنترنت يوفر للزوار فرصة تقويم قابلياتك لتوفير أو إنجاز ما هم بحاجة إليه من مواقع آمنة (من منازلهم المريحة) ودونما خوف من التعرض للخداع أو للإجبار على الشراء.

لا تعتبر أهدافك من امتلاك موقع على الإنترنت محصورة بتحقيق المزيد من الشهرة، المبيعات، والاهتمام، يتعين عليك، بدلاً من ذلك، أن تنظر إلى الأمر بوصفه خطوة ذكية على طريق بناء صرح برنامج تثقيفي ناجح وفعّال عن شركتك وبضائعك أو خدماتك، برنامج تثقيفي سيكون الزبائن قادرين على الوصول إليه على مدار الساعة.

تعالوا ننظر إلى اثنين من السيناريوهات! ولنقل إنك تتولى بنفسك إدارة وكالة التأمين التي تخصك في السيناريوهين كليهما.

في السيناريو الأول يقوم أحد المستهلكين بالتقاط منافسك

على الإنترنت. وهناك يجد قائمة بجميع أنواع التأمين التي قد يحتاج إليها مصحوبة بأسعارها، مفصَّلة بدقة إلى جملة من الخيارات المختلفة. وبعد ذلك يقرأ إعلاناً دعائياً وردياً عن الشركة وعن السلسلة الطويلة من الخدمات الخيرية البارزة التي قدمها صاحب الشركة لأهالي الحي.

وفي السيناريو الثاني يذهب المستهلك إلى موقعك أنت. وهناك أيضاً يجد قائمة تشتمل على جميع أنماط التأمين التي قد يحتاج إليها، غير أن هناك، بجانب القائمة، عشر نصائح حول كيفية تقليص تكاليف التأمين، فضلاً عن معلومات تفصيلية عن حلقة بحث مجانية تقوم بتنظيمها لدراسة موضوع التخطيط العقاري لصالح العائلات. وثمة قائمة أخرى تزوده بمقتطفات مقتبسة من كلام زبائن سعداء يقدمون معلومات مفيدة (رؤى شكلت مفاتيح مناسبة لحل المشكلات) حصلوا عليها من شركتك وقد تكون ذات جدوى بالنسبة إلى مستهلكين آخرين.

وفي حال بقاء الجوانب الأخرى (كالألوان، الخطوط، وسهولة الزيارة) متساوية، فإن المستهلك سيحصل بالطبع على الانطباع الأكثر إيجابية من شركتك المستعدة لتثقيفه حول أمر مثير للاهتمام. هذا وقد امتنع الموقعان كلاهما عن التماس صفقات البضائع أو الخدمات على الخط. فكلاهما لم يطلبا ما هو أكثر من مجرد خلق الوعي بخدماتهما بغية اجتذاب الناس إلى وكالتيهما في المدينة. إن الطرف الذي يقدم المعلومات الأعلى ثمناً هو الذي يفوز ويكسب.

التوجُّه الثاني: يلوذ المستهلكون بشبكة الإنترنت توفيراً للوقت

المستهلكون أناس مشغولون. فنحن نرد على المواعيد الأخيرة، الضغوط، وحالات العجلة أو الاستعجال بالتقاط الألعاب وتبني أساليب روتينية تساعدنا على إنجاز جميع المهمات. وهكذا فإن المستهلكين، رغم انشغالهم، يبقون راغبين في شراء الأشياء واقتنائها، وساعين إلى العثور على خدمات تساعدهم على إنجاز مهماتهم وتحقيق أهدافهم. وشبكة الإنترنت توفر القدرة على القيام بذلك بالتحديد عن طريق توفير طريقة سريعة لترتيب إجراء السفر، للقيام بالبحوث العلمية، للاتصال بالأصدقاء، لتلقي الدروس، وللتسوق.

تحدَّث العدد الصادر في الرابع من شهر كانون الأول/ ديسمبر 1998، من جريدة **سان جوزيه ميركوري نيوز** عن أن مسحاً شمل أكثر من ألف شخص في الولايات المتحدة أظهر أن «ثلثي مستخدمي شبكة الإنترنت يفضلون الاستغناء عن خطوطهم الهاتفية والتلفزيونية على فقدان الخطوط التي تصلهم بشبكة الإنترنت». أما عملية المسح التي أجرتها مؤسسة روبر ستارتش وورلد وايد، فقد اكتشفت أن «ثلاثة أرباع مستخدمي الإنترنت يتدخلون بانتظام في عمليات صنع القرارات بشأن مختلف عمليات الشراء. وثمة سبعون بالمئة قالوا إنهم يفتحون الخط للحصول على معلومات إضافية عن هذه البضاعة أو تلك». لماذا؟ لأن ذلك يثقِّفهم (التوجه الأول)، ويوفِّر عليهم الوقت (التوجه الثاني).

التوجُّه الثالث: يلجأ المستهلكون إلى الإنترنت لجعل التسوُّق أسهل

وفقاً لما كتبته مجلة أنتر برينور ماغازين (مجلة المبادرين) (شباط/ فبراير 1999): «كان متوسط ما ينفقه الفرد على شراء خدمات الإنترنت على الخط 227 دولاراً في سنة 1998م. ومن المنتظر أن يرتفع إلى 427 دولاراً مع حلول سنة 2000م». وتورد المجلة أيضاً كلاماً صادراً عن إي ماركتر (على موقع دبليو دبليو دبليو دوت إي ماركتر دوت كوم، التي هي مؤسسة نيويوركية تقوم موضوعياً بتجميع المعلومات المتعلقة بالإنترنت) وتقول إن قيمة ما يبتاعه المستهلكون عبر الإنترنت سوف «ترتفع من 5.4 مليارات من الدولارات في سنة 1998م إلى 3.35 ملياراً من الدولارات مع حلول سنة 2002م».

وفي أبحاثي علمت أن السبب الرئيسي الكامن وراء قيام الناس بالشراء عبر الإنترنت (الشبكة) هو أنهم لا يستطيعون الاهتداء إلى البضاعة بصورة مقنعة في العالم المحيط بهم. ولا يشكل السعر عاملاً حاسماً حين يكون العثور على البضاعة صعباً.

من شأن مثل هذا النزوع في التسوُّق أن يفيدك إذا كنت تبيع بضائع على شبكة الإنترنت. فأنت لن تتعرَّض للخنق مثل المؤسسات التقليدية الكبرى، على الصعيدين المادي والمالي كليهما، جراء زحمة مخزونات الساحة، واجهات العقارات الرئيسية، وعملية التأمين ذات التكاليف الباهظة. ستكون قادراً على الوصول والشحن من مستودع كبير موجود في مكان آخر.

التوجُّه الرابع: ينزع المستهلكون إلى قبول فكرة «تساوي الأشياء كلها»

حين يذهب المستهلك جو لشراء حاجة ما في العالم غير الافتراضي، قد يتأثر بمكان المخزن، بما إذا كان مبنياً بالطوب (القرميد) والزجاج أم بألواح خشبية باخ طلاؤها، بما إذا كان الديكور يحفزه على الشراء أم لا، وبمدى اتصاف العاملين بروح المودة.

أما عندما يتحول المستهلك جو هذا إلى شبكة الإنترنت، فهو يواجه عالماً تكون فيه المواقع المكانية متشابهة إلى حدٍّ كبير. فمعظم مواقع الإنترنت تتضمن كلمات صيغت بعناية، ألواناً زاهية صُمِّمت لاستثارة الزائر وحفزه على اعتبارها أفضل الأمكنة، خطوطاً حديثة جداً، وتأثيرات موسيقية وصوتية فاخرة بصورة متزايدة أكثر فأكثر. والنبأ السار بالنسبة إلى أصحاب المؤسسات الصغيرة هو أن امتلاك «واجهة افتراضية» من هذا النوع ليس باهظ التكاليف نسبياً، مقارنة بالمخزن الأكثر تقليدية. فقد تتمكن من تحمل تكلفة موقع يستطيع أن ينافس بقوة منافسيك التقليديين الأكثر إثارة لأن المستهلكين يرون موقعك، مثل محلاتهم، قادراً على تقديم النوعية نفسها.

ثمة قَدْرٌ من التردُّد ما زال باقياً لدى المستهلك على صعيد الثقة بالتفاعلات السرية على الإنترنت. غير أن تلك الثقة لا تتجلى، وهذه مفارقة، في عملية اختيار المكان المناسب لإنفاق المال، بمقدار ما تتجلى إزاء مسألة الإقدام على إنفاقه أساساً.

فلدى الوصول إلى نقطة البوح برقم بطاقة الاعتماد (كرديت كارد) على الخط، مثلاً، يبدي المستهلكون قدراً واضحاً من التردد كما يفعلون لدى قيامهم بإعطاء رقمهم لآمازون دوت كومز التي هي مواقع مؤسسة بيغ بوبز بست بوكس في توبيكا الكنساسية. (تعلَّم من آمازون: يقوم هذا الموقع العملاق بتمكين المستهلكين من الإحساس بالاطمئنان والراحة وهم ينفقون المال معه لأنه يرحب أيضاً بالشيكات ويشجِّع المستهلكين على تسجيل طلباتهم عبر خطه الهاتفي المجاني).

تأتي إحدى قصصي المفضلة عن التنافس مع شركات أكبر من مؤسسة جاي ماسي أوف كوكو ديزاين أسوسيتيس في بنساكولا الفلوريدية، إليكموها: «كنت على متن طائرة متجهة إلى شيكاغو لحضور الاجتماع السنوي الثاني للأولياء في البيوت. وجراء سلسلة من التأخيرات وتغيير الطائرات، وجدتني جالسة بجانب رجل أعمال كان عائداً إلى شيكاغو من أتلنتا. كان يعمل لصالح إحدى أكبر وكالات التسويق في العالم، وكان عائداً من اجتماع عقده مع كوكا ـ كولا. قال الرجل إن التعامل مع كوك سيكون شديد الصعوبة وبالتالي فإن مؤسسته ستعتذر عن المشروع. يا له من موقف! ها أنا ذا، مع شركتي، لا شغل لنا سوى طرد الذباب منذ ستة أشهر، في حين تُقْدم مؤسسته على رفض فرصة عمل لا تتاح سوى مرة واحدة في العمر! حدَّثته عن شركتي. اتفقنا على أن مؤسسته كانت نموذجاً مثالياً على صعيد امتلاك البنية التحتية في حين كانت شركتنا نقيض ذلك، دون أية بنية تحتية سوى تكنولوجيا الاتصالات. وافترضنا أن زبونينا كانا أيضاً على طرفي

الطيف، حتى بدأنا نناقش تصميم الشبكة. وعندئذ اكتشفت أن شركته كانت قد اضطرت إلى طرد [إيجاد] محلات تصميم مستقلة صغيرة. . . [من أجل] اكتساب ما يكفي من الصفة التنظيمية المطلوبة للتنافس على مستوى تصميم الشبكة ذات التكنولوجيا المتقدمة. وما لبثنا أن علمنا أن مناقصة شبكة إنترنت خاصة في أمستردام كنت قد تقدمت إليها حديثاً، كانت مؤهلة تماماً لتلقي عرض منافس من شركته. نزلت من الطائرة في ذلك اليوم مغمورة بمشاعر الرضى عن شركتي وعن قدرتها على منافسة منظمات أكبر».

التوجُّه الخامس: تدأب المؤسسات على مطاردة نظائرها على الإنترنت بصورة محمومة

إذا كنت تاجر جملة، وكنت، على النقيض من ذلك، تخدم مؤسسات أخرى، فإن الإنترنت هو ضالتك المنشودة. فالمؤسسات باتت بارعة في إجراء البحوث والدراسات واستعراض شاشة الإنترنت بإمعان من أجل أن تتمكن كل منها من العثور على الأخرى. وحسب ما تقوله إي ماركتر فإن التعاملات بين المؤسسات ستشكل، في الحقيقة، حوالى 88 بالمئة من تعاملات الإنترنت الدولارية خلال السنوات الثلاث المقبلة.

تقول الفنانة بات ميرنكو سميث، مؤسسة شركة ريفليشن برودكشنز، إن شبكة الإنترنت أداة رئيسية لإيصال تفسيرات مصورة لسِفْر الرؤيا إلى ستة عشر بلداً. «مرة أو اثنتين في الأسبوع أفتح الإنترنت وأبحث عن مواقع تتعامل مع تلك الرؤيا، وأرسل

إلى صاحب الموقع رسالة إلكترونية (إي ميل) شخصية عارضة عليه الاستخدام المجاني لإحدى لوحاتي في موقعه على الإنترنت مقابل الوصل مع موقعي. وخلال الأشهر الخمسة الأولى من حصولي على الموقع، حصلت على ما يزيد عن ثلاثين ألف وصلة بتلك الطريقة. وقد تمخض الأمر عن آلاف الصفقات والضربات والطلبات».

تحقيق الحد الأقصى من الاستعراض مقابل الحد الأدنى من الجهد

لَسْتَ مضطراً لتبدِّد ثروة طائلة بإغراقها في بئر أحد المواقع على الإنترنت في سبيل الظهور بمظهر أحد العمالقة أو الحيتان. غير أن عليك أن تتمتع ببعض المميزات إذا أردت أن تواكب منافسيك كتفاً لكتف أو نِدًّا لند. فمع وجود ما يزيد عن مئة مليون صفحة شبكية مالئة للإنترنت، ترجح الاحتمالات أن تواجه على الخط عدداً من المنافسين أكبر من عدد المنافسين الذين تتبارى معهم في العالم غير الافتراضي. وقد أُلحق بك الضرر إذا لم أذكر ما يلي: من الضروري أن تشترك في التسجيل مع كل آلة بحث، دليل، وموقع مراجعة. فهذه جميعاً تملك صفحات يمكنك أن تزودها بالـ URL عندك. تستطيع الاهتداء إلى المواقع الرئيسية في موقع بور ريتشاردز ويب على العنوان: إتش تي تي بي: / دبليو دبليو دبليو دوت بور ريتشارد دوت كوم/ لينكس/ إندكس دوت إتش تي إم إل رقم 583. لاحظ أن معلومات آلة البحث يتم

الوصول إليها عن طريق كلمات أو عبارات، في حين تقوم الفهارس على استخدام الموضوعات والأصناف.

- **ليكن عندك اسم دائرتك الخاصة.** على الرغم من أن عدداً من الجهات المحترمة تقدم فسحة مجانية على شبكة الإنترنت، فإنني أدعوك إلى تجنبها، لأن عنوانك على شبكة الإنترنت - اليو آر إل URL العائد لك بلغة الإنترنت - سيشتمل على اسم الجهة أو المكتب. ومن شأن عزوفك عن استخدام موقع مجاني بصورة مكشوفة أن يمكِّنك من أن تبدو أكثر نجاحاً على الصعيد المالي.
- **اختر اسماً يسهل تذكره!** بيَّنت في الفصل الأول من هذا الكتاب، مدى محدودية أي اسم وصفي في المعاملات التجارية التقليدية. أما على الإنترنت فإن الوضع هو العكس. فأفضل رهاناتك هو اعتماد اسم وصفي بما يجعل تذكره سهلاً. وأنا، على سبيل المثال، رئيسة شركة تدعى رايت دايركشنز (Write Directions) (اكتب توجيهات)؛ وعنواننا على الإنترنت هو: رايت دايركشنز دوت كوم.
- **ضع الأساسيات على صفحتك الأولى!** قدِّم واجهة مخزنك بطريقة منطقية ومنظمة جيداً، حتى يتركز انتباه زوارك على ما تعرضه، لا على إضفاء معنى على موقعك. ضع على صفحتك الخاصة اسم شركتك ومكانها، وبياناً موجزاً يشرح ما تقوم به من عمل، ويسلِّط الضوء على الفوائد التي يوفرها موقعك، ملاحظة حق التأليف، وعناوين فرعية، وفهرس محتويات مع نوافذ على النصوص التي تصف

البضائع أو الخدمات. ولا تنسَ أن تقدِّم قسيمة رد على البريد السريع!

- **خاطبْ مصلحة الزائر الذاتية!** بادر إلى استثارة حماس الزوار ببيان توضيحي موجز! أكثر من استخدام ضمير المخاطب «أنت». فبعض أنجح المواقع التي رأيتها كانت تنطلق من الكلمات التالية: «من هذا الموقع ستتمكن أنت...» و«هنا ستجد...». بعبارة أخرى، يراود القراء شعور بأنهم سيحصلون على معلومات مجانية من أجل حل مشكلة معيَّنة أو لجعلهم يشعرون بأنهم أفضل، أذكى، أغنى.

- **سجِّلْ عنوانك ورقم (أو أرقام) هاتفك!** على الرغم من احتمال كونك مقتصراً على الإنترنت، بادر إلى تسجيل عنوانك ورقم هاتفك! لا أستطيع أن أقول لك عدد المواقع التي زرتها وأنا عاكفة على كتابة هذا الكتاب، أملاً في العثور على وسيلة تمكِّنني من الاتصال بصاحب الشركة شخصياً دون الاستعانة بالدليل للحصول على الرقم، مما جعلني أكتشف أن هذه الشركات كانت مفتقرة إلى ما يكفي من بُعد النظر لإيراد جملة من البدائل التي توفِّر إمكانية الاتصال بها.

- **أضفْ تأريخاً!** تأكَّد من إيراد تأريخ قيامك بعملية الترهين للمرة الأخيرة (واجعله تأريخاً راهناً!) مع إعطاء فكرة عما يمكن أن يحصل في المستقبل لتشجيع الناس على القيام بالزيارة مرة أخرى.

- **استخدمْ أساليب التسويق والترويج التقليدية أيضاً!**

تماماً كما في حال المواد الترويجية التقليدية التي نوقشت في مكان آخر من هذا الكتاب، عليك أن تورد صور المنتوجات، نماذج عن صفحات «الكاتالوج» إذا كانت متوفرة، شهادات زبائن كانوا مسرورين، وكتابات تصف الفوائد التي سيجنيها الزبائن مع رؤى تسلّط الضوء على نِعَم التعامل مع شركتك.

- **احفظْ موقعك نظيفاً ومنطقياً!** من شأن الأجراس والصفارات والألوان والخطوط أن تجعل ملء صفحاتك يستغرق وقتاً أطول. وكلما أكثرت من استخدام الصور طالبت زبائنك المحتملين بقَدْرٍ أكبر من الصبر وطول البال. إذا كانت الصور ذات أهمية فضع صورة رمزية صغيرة تحيل، إذا ما ضُغطت، على صورة أكبر.

- **قدِّمْ شيئاً ما مجاناً!** يعشق الزوار الحصول على شيء ما، أي شيء، مقابل لا شيء. قدِّمْ نموذجاً، كرَّاساً، تقريراً شريطاً، كتيِّباً، زخرفة، دورة تدريبية، عضوية، أو مشورة بصورة مجانية! فعلى موقعنا: رايت ديركشنز دوت كوم، مثلاً، نقدِّم دروساً عن بُعْد في سائر جوانب الكتابة. يستطيع المشاركون أن يتعلَّموا أسلوب كتابة أي إعلان دعائي، رواية، نشرة ترويجية، كتاباً غير إبداعي، مقالة شخصية، تصريحاً صحفياً، أو أي شيء آخر يهمهم، دون أن يكلِّفهم ذلك سوى رفع السماعة والاشتراك في دروس تعليمية قائمة على المزاوجة بين الهاتف والإنترنت. ولطمأنتهم في البداية مع بناء الثقة بأن أموالهم لن تضيع سدى، فإننا نقدِّم لهم

دروساً مجانية حول العديد من الموضوعات. ما الداعي للوصف، حين تكون قادراً على العرض المباشر؟

- **قدِّمْ أجوبة!** ضمِّنْ موقعك صفحة تورد إجابات مجموعة الأسئلة التي يتكرر طرحها أكثر من غيرها حول بضاعتك أو خدمتك.
- **اجعلْ تسجيل الطلبات سهلاً!** تأكد من أن الزوار يستطيعون بسهولة أن يهتدوا إلى صفحة الطلبات وإلى الرقم الذي يتعين عليهم الاتصال به لتسجيل طلباتهم. وفيما يخص أولئك الذين لا يحبون البوح بأرقام بطاقات الاعتماد (كريديت كارد) على الإنترنت، سهِّل عليهم تسجيل طلباتهم بطرق أخرى!

- **أوجِدْ رسالة إخبارية على البريد السريع!** يمكن للرسائل الإخبارية السريعة أن تقدم معلومات مجانية وتثقيفية عن بضاعتك أو خدمتك، تماماً كما تفعل أية رسالة إخبارية ورقية تقليدية. ابعثْ بها إلى مواقع توجيه الرسائل الإخبارية واعرض إضافة أسماء زوار موقعك إلى قائمتك البريدية.
- **أوجِدْ توقيعاً!** ليس التوقيع المعروف أيضاً باسم الخط الفاصل إلاَّ بطاقة عمل إلكترونية تظهر في نهاية كل رسالة تصدرها عن البريد الإلكتروني السريع. لا بد لهذا التوقيع أو الخط من أن يتضمن جميع المعلومات التي تحملها بطاقتك العملية: الاسم، العنوان، العنوان على البريد الإلكتروني، أرقام الهواتف، والتعليق الذيل أو بيان الرسالة.
- **لا تتوقفْ عن دراسة أوضاع المنافسين!** تشهد المواقع

على الإنترنت تحسناً مضطرداً. خصص ما لا يقل عن ساعة من الوقت في الأسبوع للبحث عن مواقع ذات علاقة بخط عملك. حافظ على قدرتك التنافسية!

روِّج بأقل التكاليف!

غَرْبَلَةُ خياراتك الترويجية أو ذات التكلفة المتدنية ونَخْلُها

إذا كنت بحاجة ماسة إلى الشهرة والدعاية ولا تملك إلاَّ القليل من المال لمتابعة الأمر، فإن هذا الجزء يناسبك تماماً. لا حاجة لوجود كنوز دعائية تغطي تكاليف الإعلانات العملاقة في شارع ماديسون. وهذا الجزء يوجز خمس استراتيجيات مجانية أو متدنية التكلفة تمكنك من ترويج شركتك؛ إنها استراتيجيات وأفكار تتطلب شيئاً أكبر من البراعة، والعمل الشاق، والاستعداد لغربلة جملة المؤهلات والقابليات التي تملكها ونخلها مع الحرص على تقمص صورة زبائنك عاطفياً عن طريق:

1 ـ الكتابة.

2 ـ الكلام.

3 ـ الشهادات.

4 ـ أشكال الرعاية.

5 ـ العروض المجانية.

أولًا: كلمة لطمأنة القلوب

هل تستطيع الكتابة، الكلام، وممارسة التقمص العاطفي أن تقوم فعلاً ببناء صرح مشروعك في هذا العصر القائم على الاتصالات الإلكترونية وحملات الدعاية والإعلان المُزيغة للأبصار؟ نعم، تستطيع. فالرغبة في الاهتمام الفردي، في المرجعيات الشخصية، وفي النصائح أقوى من أي وقت مضى. والمساعي الحساسة مثل تسويق العلاقة، التشابك، والتشجيع عن طريق الكلمة الخارجة من الفم تشكل تكنولوجيا فعالة في مجال التنافس مع منافسيك الأكبر والأقدم.

قد تظن أن الإعلان المثير أمر ضروري لأنك مشروط بطغيان مثل هذا الإعلان في مجتمع العمالقة والحيتان الذي يحيط بنا من كل جانب. فلاكتشاف عدد الإعلانات التي يتعرض لها المستهلك المتوسط بصورة منتظمة، أجريتُ بحثاً تناول المنشورات، مواقع االإنترنت، الجامعات، والمنظمات الصناعية، فحصلت على أجوابة متباينة تراوحت بين تلك التي قالت إن المستهلكين يتعرضون لـ /577/ إعلاناً كل أسبوع، وتلك التي أكدت أنهم مستهدفون من قبل حوالى /2000/ إعلان في اليوم الواحد. نحن أمام فيض، أو طوفان، من الإعلانات المتدفقة علينا من الراديو، التلفزيون، البريد، المجلات، الصحف، ولوحات الإعلانات، فضلاً عن أننا أصبحنا ماهرين في الضغط على الأزرار البكماء. مَنْ مِنا يستطيع أن يضع قائمة بالإعلانات الـ /577/ المختلفة التي صادفتها في الأسبوع الماضي؟ لا أحد بطبيعة الحال. غير أنني

أراهن على أنك تستطيع أن تسجل المرات التي كنت فيها هدفاً لخدمة استثنائية كزبون، تعلمت فيها شيئاً من أحد الباعة، تلقيت فيها اتصالات متابعة، أو سئلت فيها عن آرائك كزبون. قد تستطيع النظرة الحساسة، النظرة الدقيقة، النظرة غير القائمة على الإعلان أن تقدم لك ولشركتك أفضل الخدمات، نظراً لميزانيتك المحدودة.

ثانياً: كلمة للتنبيه

لا يعني إدخار دولارات الإعلان أن تخلد إلى الراحة والاسترخاء. أوصيك بإنفاق ما لا يقل عن نسبة 75 بالمئة من الوقت والمال المخصصين للترويج أو التسويق على جملة من النشاطات غير الإعلانية الدعائية من أجل بناء صورتك، سمعتك، جدارتك بالثقة، وتآلفك مع الزبائن. لعل أكثر أشكال الترويج التي تستطيع أن تقوِّم بها إنتاجية ما، هي تلك الأوقات التي تنفقها وأنت تحاضر، وتكتب المقالات والرسائل الإخبارية، تشارك في فعاليات المنظمات المهنية والتجارية، تقوم بالاتصالات، وتحصل على الشهادات وتستخدمها.

إن الفرق بين الإعلان من جهة والمساعي البارعة والحساسة ولكن المتعمدة والمدروسة الموصوفة في هذا الفصل من جهة ثانية أشبه بالفرق بين المزارع والصيّاد. فالأول يغرس البذور، يرعاها بعناية، ويطمئن إلى حصولها على الغذاء اللازم، دون أي تعويض مباشر. إنه يعلم أن مكافأته لن تلبث أن تكون محصولاً وفيراً إذا ما بذر وزرع ورعى بعناية. أما الصياد، بالمقابل، فيبدأ

كل يوم بداية جديدة في عملية البحث عن الطعام. يُكْثِر من التجوال ساعياً إلى الاهتداء إلى أفضل الأمكنة ليضرب ضربته الكبيرة. وإذا ما أخطأ في الحكم، تأخر في الخروج، أو اصطاد في المكان غير الملائم، فإن من السهل أن يعود صِفْر اليدين، خالي الجعبة. وهكذا فإن عمليات الترويج، التشابك، والتشجيع عن طريق الكلام الخارج من الفم، القائمة على العلاقات الحساسة والدقيقة شبيهة بالمساعي التي يبذلها المزارع، في حين نرى أن الإعلان أشبه بما يقوم به الصياد.

ثالثاً وأخيراً، نصيحة

استخدم القصص إلى المدى الأقصى عندما تروي قصتك أنت. فالقصص تفعل فعلها الناجح لجملة من الأسباب:

1 إنها سهلة التذكر. ليس سماع حديث عن قدرة مصباح مصمم حديثاً على تحديد أماكن الأشياء على بعد يصل إلى مئة قدم مثيراً مثل سماع قصة عن الكيفية التي تم بها استخدام المصباح نفسه للعثور على طفل ضائع في الساعة الثانية بعد منتصف الليل، وعن احتمال ضياع الطفل في الغابة الكثيفة لولا طول شعاع الضوء الصادر عن المصباح.

2 إنها أسهل من العبارات الوصفية على الفهم، خصوصاً في ميدان المنتجات والخدمات التكنولوجية. أن تقول لي إن برنامجاً معيناً يتمتع بالمواصفات التصنيعية الكاملة، بسطح بيني للسّحب والإسقاط، وبالاحتواء على مئتي هيكل من تصميم الفنانين، أمر جيد. غير أن عليك أولاً أن تأسر

اهتمامي بقصة زبون قام بتوظيف البرنامج لتأليف كراس ملوّن من أربع صفحات في ساعتين، مما أدى إلى رفع مستوى مبيعاته بنسبة خمسين بالمئة في غضون ثمان وأربعين ساعة بعد نزول الكراس إلى الشارع، كما تمخض بعد ذلك عن تمكينه من الفوز بإحدى جوائز تصميم النقوش.

3 تقوم القصص ببناء الإلفة والثقة. فالناس يشعرون بأنهم أكثر قرباً من الشركة التي تروي لهم قصة، لأن القصص تضع المعلومات الجافة والصماء في سياق عاطفي.

خُذْ زوجين من الأحذية الرياضية مثلاً. يمكنك التوسع في الحديث عن تفاصيل نوعية الجلد، عن مدى سماكة النعل، عن التجويف المرن المريح، والبطانة المخيطة بنعومة. وهذا كله يبدو مُغْرياً، ولكنه سهل النسيان. تستطيع، بدلاً من ذلك، أن تروي قصة رياضي نجا من لدغة أفعى سامة بفضل حذائه لأن الأفعى أخفقت في اختراق الجلد السميك، فتكون قد سَرَدْتَ قصة مثيرة سيجري تذكرها وربطها ببضاعتك كلما جاء زبون ليشتري زوجين من الأحذية.

4 تشكل القصص طريقة ذكية من طرق وصف فوائد هذه البضاعة أو تلك بدلاً من سماتها المميزة. فكل من سمع القصة الأخيرة عن الأحذية الرياضية مستعد لأن يوافق على أن الجلد السميك كان عنصراً مفيداً بالنسبة إلى منتعل الحذاء.

تعالوا الآن نلقي نظرة على تلك الأفكار الخمسة

المجانية أو ذات التكلفة المتدنية التي تساعد على الترويج لعملك ومؤسستك.

الكتابة

لا يتعين عليك أن تكون كاتباً عظيماً لتؤلف بين جملة من المواد الترويجية القادرة على تسويق مؤسستك وإكسابها قدراً من الشهرة. (انظر الفصل الثالث من هذا الكتاب، للاستزادة من تطوير مهاراتك الكتابية). ولست مضطراً في الوقت نفسه لأن تحصر كتابتك الترويجية بالنشرة الدعائية الاعتيادية. فالمعلومات الترويجية الناجحة والفعّالة القادرة على الوصول إلى الزبائن يمكنها أن تأخذ أشكالاً عديدة، بما فيها البريد المباشر، المقالات، الرسائل الإخبارية، الزوايا، والكتب.

استخدم البريد المباشر!

يستطيع البريد المباشر أن يكون فعالاً جداً إذا لم يتخذ موقف الهجوم. يكفي ألاّ تعتبره بريداً تافهاً لا يستحق إلاّ سلّة المهملات. لستَ ممن يصدر عنهم مثل ذلك البريد. وأي بريد لا يكون مبتذلاً إلاّ حين لا يقدم للمتلقي سوى قسيمة شراء. يتعين على كتاباتك ومراسلاتك أن تنطوي على شيء من القيمة.

والبريد المباشر يمكن إعطاؤه جملة من الأشكال اللافتة والمحترفة مثل:

- **الرسائل الشخصية**. حين ترسل إلى الزبائن رسالة إضافية، فإن ذلك يؤدي إلى جعلهم يفكرون بك، بل ويشعرون

بالامتنان لك، كما يفضي في الغالب إلى أعمال مباشرة أو صلات جديدة. وكتابة الرسائل تكون ناجحة بصورة استثنائية إذا كنت تتعامل مع عدد قليل من الزبائن المرموقين من ذوي الأهمية الكبيرة. وفي هذه الحال، لا بد لك من أن تقلع عن طرائقك لتصبح شخصياً. بادر إلى إرسال خطاب إلى مئة من الزبائن السابقين، الزبائن المحتملين، الزملاء، المموِّنين، الجهات المهنية، الأصدقاء، وغيرهم من أفراد المجتمع القادرين على المساهمة في نشر الخبر. لتكنْ رسالتك فريدة وشخصية، وذكِّرهم ببضاعتك أو خدمتك. وبالنسبة لرسائل الزبائن، ذكِّر هؤلاء بخدماتك الأخرى؛ فأفضل الزبائن المحتملين لخدماتك هم الزبائن الماثلون آخر المطاف. أما بالنسبة للآخرين، فضمِّن الرسالة حافزاً على إطرائك أو على الشراء منك ـ وصلاً أو شهادة ـ حتى لا يتم اعتبار بريدك مبتذلاً وتافهاً.

إذا كنت تصدر بريداً جماهيرياً، فاستعرض قائمة العناوين بعناية للتأكد من صحة المعلومات ومن أن الرسائل يتم توجيهها إلى الأشخاص المناسبين. مؤخراً حدثني أحد زبائني عن السبب الذي دفعه إلى الاستغناء عن خدمات مؤسسة الإعلان والعلاقات العامة التي كان يتعامل معها قائلاً: «كنت قد تعاملت مع الشركة سنوات طويلة. كنت على الدوام أُحِسّ بأن مشورتها سلمية. بل وقد سبق لي أن تناولت طعام العشاء مع رئيس المؤسسة عدداً من المرات ونصحت زبائن آخرين بالتعامل معها. وعلى الرغم من

علاقتنا الطويلة، فقد استلمت منهم رسالة تخاطبني على أنني «Ms». دعتني الرسالة إلى أن أصبح زبوناً جديداً عبر جلسة تشاور أولية مجانية. أحسست بشيء من الانزعاج وتساءلت عن مدى تقويمهم لعملي ـ أو حتى ما إذا كانت المؤسسة تعرف بأنني موجود. تبين لي أنهم لا يمارسون أية كتابة أو عملية ترويج جيدة؛ فكيف يستطيعون أن يفعلوا ذلك لصالحي أنا؟».

- **المقتطفات المأخوذة من المجلات.** اهْتَدِ إلى مقالات ذات علاقة في الصحف والمجلات واحصلْ على الإذن المطلوب بتصويرها وتوزيعها. إن أكثرية الشركات الكبرى تفعل هذا.

- **الهدايا المفيدة.** عاين موجودات الشركة المحلية المتخصصة بالدعاية بحثاً عن هدايا قد تكون ذات علاقة بعملك.
- **بطاقات الشكر.** ما من أحد منا إلاَّ ويستمتع بأية كلمة شكر صادقة ـ ويتذكرها ـ خصوصاً إذا كانت مكتوبة باليد وموقَّعة شخصياً.
- **البطاقات البريدية.** استخدمها للإعلان عن الموقع أو أية تغييرات في العمل، وأي توسع في خطوط إنتاجك أو خدماتك، أو أية خصوصيات أو أحداث وشيكة.
- **الرسائل الإخبارية.** لعل ما يميز الرسائل الإخبارية هي أنها وسائل ناجحة جداً على مختلف الأصعدة الإعلامية والتثقيفية كما تقوم بتزويد الزبائن الماثلين والمحتملين بالمعلومات

الآنية. إنها آلية تمكِّنك من الاتصال الحاذق والتحدث بمهارة عن المكافآت، أشكال التكريم، المحاضرات، حلقات البحث، الصفوف الدراسية، الزبائن الجدد ونتائج البحوث.

أما الجانب السلبي الذي تنطوي عليه الرسائل الإخبارية فهو أنها تتطلب نوعاً من الالتزام والاضطراد، كما يمكنها أن تبتلع ما هو أكثر مما أنت راغب في إنفاقه على هذا البند من ميزانيتك. فبدلاً من إصدار رسائل إخبارية باهظة التكاليف، تستطيع أن تجرّبَ النشرات ذات الورقة الواحدة الأقل ثمناً. صحيح إن الرسائل الإخبارية لطيفة، ولكنها لا تصبح جاهزة للتوزيع عموماً ـ بعد صرف الوقت على عمليات الإخراج، التأليف، الكتابة، والطباعة ـ إلاَّ بعد أن تكون شركتك قد غيرت وجهتها أو خدماتها. إن منشوراً من ورقة واحدة جيدة التصميم ونَضِرة، مطبوعة على ورق بسيط أبيض مصقول (مع صور أو دونها)، يمكن طيّهُ ووضعه في مغلف وإرساله بالبريد، مربوطاً بكراسك الراهن كعملية ترهين، أو توزيعه كما هو وحده. بادرْ إلى توزيع منشورك هذا في المعارض التجارية وفي ورشات العمل، دون أن تهمل إرساله بالبريد الإلكتروني.

اكتب للصحف والمجلات

رغم الشائعات الكثيرة عن هيمنة التلفزة والإنترنت وطغيانهما على الكلمة المطبوعة، تبقى الصحف مزدهرة في أكثر من ألف وستمئة مدينة أمريكية. وبالإضافة إلى ذلك، هناك أكثر من ثمانية آلاف صحيفة أسبوعية، وأكثر من ستة آلاف مجلة استهلاكية،

تجارية، ودعائية يتم نشرها في الولايات المتحدة.

تستطيع المقالات، التصريحات الإعلامية، التقارير، الزوايا، والافتتاحيات الصادرة في هذه المنشورات، أن ترفع من شأنك وأن تكسبك أنت ومؤسستك قدراً من الشهرة والشعبية. حقاً إنها تفعل الأشياء الجيدة التي يُفترض في الإعلانات مدفوعة الأجر أن تفعلها، فضلاً عن أنها تستطيع أن تكون أكثر فعالية ونجاحاً. فالتغطية في أية مادة إخبارية أكثر مكراً ودهاء من الإعلان ولكنها تكلف أقل وذات تأثير أقوى وأبقى. إن القصص الإخبارية توحي للقراء بأنك الأول في مهنتك ـ جنباً إلى جنب مع منافسك الأكبر أو متقدماً عليه ـ في حين لا تقول الإعلانات الدعائية إلاَّ أنك تملك مالاً تستطيع الاستغناء عنه (تحرقه) واهتديت إلى وسيلة تمكنك من الحديث عن نفسك.

◆ **المقالات**. اكتب مقالات لأية نشرة تجارية أو للصحيفة المحلية، مع تفضيل ما يصل إلى جمهورك المستهدف، وإذا لم تحصل على أية مكافأة فقد تستطيع أن تفاوض على نشر سطر إضافي يتضمن اسم شركتك، عنوانها، وبضاعتها أو خدمتها.

حين كنت غارقة في بحر مشورة إدارة الأزمات، قمت بتنظيم حلقات بحث تدريبية عن طريق جمعية إدارة الأخطار والتأمين. وقد كان الصف الأكبر الذي سبق لي أن درّسته هو ذلك الذي جرى تنظيمه بُعَيْدَ قيامي بنشر مقال في النشرة العائدة للجمعية.

وبالمثل، فإن صديقي جيم موريسون، وهو محاضِر

محترِف، أرسل عدداً من المقالات إلى مجلة ماستر سيلزمانشيب (إتقان فن البيع!). وبعد نشر إحدى تلك المقالات تلقى جيم عدداً غير قليل من المكالمات الهاتفية والرسائل حول المقال وحجز عدداً من المواعيد (لإلقاء المحاضرات) نتيجة لذلك. وبعد ذلك استخدم رسالته المنشورة في خدمته الترويجية الدعائية، كما أرسل نسخاً من المقال إلى مجلات أخرى طالباً منها نشر مقالاته أيضاً. وقد فَعَلَتْ. وما زالت العملية تتابع نموها باضطراد.

وإضافة إلى المقالات تستطيع أن تزوّد النشرات بمواد أخرى قد تغري بالاستخدام. حاولْ أن تعبِّر عمَّا يجول في ذهنك حول ما يقوله الناس المرموقون في ميدان اختصاصك، أن تفسّر التغييرات الحاصلة في الصناعة أو التشريعات، أن تكتب رسالة إلى رئيس التحرير، أن تسلّط الضوء على «الوجه الآخر للمسألة» رداً على مقال شخص آخر، أو أن تقدم تقريراً عن عمليات استطلاع الرأي والمسح التي تجريها. وعلى الرغم من أن أية من هذه المحاولات قد لا تكون مؤهّلة لإيصال ما كتبته إلى المطبعة، فإن جهودك هذه كفيلة بأن تجعل رؤساء التحرير يعرفون بأنك موجود وقد يبادر أحدهم، مع الزمن، إلى الإتيان على ذكر اسمك على أنك خبير في موضوع معين، وهو منصب قد لا يستطيع أكبر منافسيك أن يحلم به.

ليس الهدف الوحيد للإقدام على مثل هذه المحاولة هو إيصال مقال معين إلى المطبعة والحصول عليه منشوراً في

إحدى الصحف أو المجلات. فعملية الكتابة ذاتها يمكنها أن تكون ذات فائدة بالنسبة إليك، إذا تعاملت معها بذكاء. إذا كان عندك، مثلاً، زبائن محتملون لا يبدون آخذينك مأخذ الجد، أو ما زالوا موالين لمنافسك، أو لا تعرف أية طريقة لمفاتحتهم سوى عبر اتصال هاتفي بارد، فبوسعك الآن أن تتصل بهم هاتفياً لتحدد موعد لقاء للحديث عن المقال الذي أنت عاكف على كتابته. قد يفيدك هذا كثيراً في المستقبل، لأن الأعمال أو الصفقات تذهب عادة إلى الناس الذين التقى بهم المرء مهنياً.

◆ **التصريحات الإخبارية**. اكتب بياناً إخبارياً كلما أطلقت مشروعاً أو برنامجاً جديداً، كلما عرضت بضائع جديدة، كلما حددت ساعات دوام جديدة، كلما استخدمت عاملاً رئيسياً جديداً، كلما غيرت خططك وسياساتك، وكلما قررت بأن تمنح جائزة. أما المقصود فهو إصدار التصريحات الإخبارية باضطراد وبصورة منتظمة.

تذكَّرْ أن أي تصريح يجب أن يكون مملوءاً بمعلومات مفيدة، لا بالإعلانات الدعائية. إذا استطعت أن تسند كتابتك إلى حدث راهن، فإن رؤساء التحرير سوف يفضلونك على غيرك. انظر إلى **روزنامة تشيس لأحداث العام** (Chases Annual Events Calendar) الموجودة على رف المراجع في مكتبة الحي؛ إنها قادرة على توفير العديد من الفرص التي تمكّن أي مشروع من إبداع سلسلة من أشكال الترويج الفعالة، الناجحة والقائمة على التجديد.

أخيراً ضَعْ مع البيان الصحفي صورة فوتوغرافية إذا كان ذلك ممكناً! إذا كانت الصورة من نوعية جيدة وذات معنى فإن فرص نشر مادتك تكون أكثر.

- **الزوايا**. اكتبْ زاوية! تحدث مع الصحيفة المحلية أو النشرة المهنية المناسبة. اقترح أن تكتب زاوية مجاناً وتعهد بأنك لن تروّج مؤسستك! لن تكون بحاجة إلى ذلك؛ فَسَطْرُك الجانبي وخبرتك سيكونان كفيلين بإشهارك على أنك مطلع، جدير بالثقة، ومحترف.

اكتب كتاباً أو كتيباً!

من شأن تأليف كتاب أو كتيِّب أن يعزّز مصداقيتك كثيراً. فعملية النشر توحي ليس فقط بأنك خبير في ميدانك، بل وبأنك تتمتع بما يكفي من التنظيم والبراعة والاجتهاد لتنجز مشروعاً كبيراً. وإذا لم تكن كذلك في الواقع، فلا يزال ثمة أمل. لا تستطيع أن تستأجر كاتب شبحٍ يساعدك. لقد سبق لي أن عملت متعاونة مع تنفيذيين مشغولين لإنجاز عدد من الكتب والمشروعات العملية والتجارية التي ما لبثت أن أصبحت جوازات مرور قيّمة بالنسبة إلى أولئك التنفيذيين. وأي عمل منشور يشي أيضاً بوجود شيء ذي حجم خلفه، سواء أكان ذلك الشيء خبرة واسعة أم شركة كبيرة.

ومما يبعث على السرور أن النشر والتوزيع الذاتيين باتا اليوم من الأعمال السهلة جداً، بما يجعلك، في حال عزوف الناشرين التقليديين عن عملك، قادراً على السير في طرق بديلة. ومع ذلك

فإن من الأفضل لك أن تكلف كاتباً أو محرراً محترفاً بمراجعة عملك قبل نشره ذاتياً.

إلقاء المحاضرات

تكلم بصوت مرتفع! وتَحَدَّثْ بصراحة! ـ حيثما استطعت وكلّما تمكّنت. فالكلام يستطيع أن يجعل اسمك ورسالتك مألوفين لدى الزبائن مثل اسم أكبر منافسيك. تحدَّثْ أمام أية جماعة أهلية، تجارية، مهنية، وأية غرفة صف جامعي تدعوك. وأنا مقتنعة بأن الكلام ـ عن طريق إلقاء المحاضرات، التدريب، تنظيم ورشات العمل، وإلقاء الدروس ـ كان الأسلوب الأول الذي مكّنني من بناء مؤسستي المتخصصة بتقديم المشورة في مجال إدارة الأزمات. فنسبه 95 بالمئة من زبائني كانوا قد سمعوني وأنا أتحدث أو أدرّب قبل إقدامهم على تعييني مستشارة.

وإذا كنتَ بحاجة، فما عليك إلاَّ أن تتبع دورة غير باهظة الثمن في فن إلقاء الخطب العامة لدى الكُلِّية المحلية، أن تتدرب لإتقان العملية، فالشروع، بعد ذلك، بإلقاء الخطب والمحاضرات. غير أن عليك أن تبدأ بداية متواضعة. فبهذه الطريقة تستطيع أن تشحذ قابليتك وتصقل أداءك في وضع لا ينطوي إلاَّ على القليل من المخاطرة. ومن ثم يمكنك أن تنتقل إلى مناسبات والتزامات أكبر في المعارض التجارية، في المؤتمرات، وفي غيرهما من الاجتماعات التي سيحضرها زبائنك المحتملون.

ولدى مخاطبتك لأية جماعة، لا تُظْهِر أنك تحاول تسويق نفسك والدعاية لها. اظهَرْ، بدلاً من ذلك، كما لو كنت منطلقاً من المصالح المثلى للحضور وراغباً في تزويدهم بشيء ذي قيمة. إياك أن تطلق موادك الدعائية! حاول، بدلاً من ذلك، أن تقدم للحاضرين شيئاً آخر يستطيعون أن يأخذوه معهم (انظر «عرض مجاني»، على الصفحة [ ]). وخلال محاضرتك، كما لدى اختتامها ثانية، اذكر عنوان معلومة قيمة يسرك أن ترسلها إليهم إذا ما تركوا بطاقاتهم العملية. وعندئذ ستكون قادراً على المتابعة شخصياً وعلى إدراج أسمائهم في بنك المعلومات عندك.

فيما مضى أتيت على ذكر صديقي جيم موريسون الذي يحترف إلقاء المحاضرات التشجيعية من مقره في غرين بي. وجيم هذا الذي يقوم أيضاً بمساعدة الناس على تطوير مهاراتهم الخطابية يقول: «إذا كنت متمكناً من موضوعك بصورة جيدة وجعلته مثيراً لاهتمام الجمهور، فإن من شأن الخطابة العامة أن تشكل نقطة انطلاق على طريق تثبيت أوراق اعتمادك، على طريق التحول إلى شخص منظم، وعلى طريق رفع مستوى خبرتك ومنتوجاتك. إن من شأن ذلك أن يرسّخ أسس مؤسستك وأن يميزك بوصفك خبيراً. بل وقد يفضي حتى عن سيل إضافي من الموارد».

مارس التدريس!

قم بتدريس إحدى المواد المسائية في كلية الحي، في مكان عملك، أو في أي مكان يمكن لزبائنك أن يترددوا عليه. فهذا لن

يقف عند حدود احتمال الوصول إلى الزبائن المحتملين، بل وسيمكّنك أيضاً من الإشارة لاحقاً إلى التجربة في الأوقات المناسبة. وحين يسألك أحد الزبائن المحتملين يوماً عن مجال خبرتك، ستكون قادراً على أن تقول، دون تردد، إنك لا تقف عند حدود معرفة موضوعك بل وتقوم بتدريسه! وقد تكون قادراً أيضاً على ذكر أسماء بعض الشركات المرموقة في أثناء الحديث.

تشكِّل الحصص التدريسية طريقة دعائية ذات فعالية استثنائية بالنسبة إلى أولئك الذين يبيعون الخدمات، مثل الوكلاء العقاريين (أصحاب المكاتب العقارية)، المحامين، المحاسبين، الأطباء، المعالجين (الفيزيائيين)، والمدربين الرياضيين. ومن المعلوم أن جُل المحترفين يتمتعون بما يكفي من المعرفة التي تمكنهم من إلقاء الدروس على المستهلكين:

- فأي بائع ورود يستطيع أن يعرض طريقة ترتيب الأزهار البرية أو أسلوب صنع إطارات محارم بورود جافة.
- وأي محاسب يستطيع أن يعقد حلقة بحث لمناقشة أسلوب اختزال التكاليف زمن الضرائب.
- ويستطيع مؤسس أي من أندية الغولف أن يستعرض طريقة اختيار أفضل ملاعب الغولف في أي نادٍ رياضي.
- وأي مهندس ديكور داخلي يمكنه أن يقدم بحثاً في فن اختيار الألوان، المنسوجات، والأثاث.
- أما أي صاحب محل بيع هدايا فيكون قادراً على استعراض الطرق العشرين الأولى في فنون تغليف هدية معينة، تزيينها، وتقديمها.

الشهادات

إذا كان ثمة شخص واحد يعشق بضاعتك أو خدمتك وهو مستعد للموافقة على اقتباس كلامه، فأنت محظوظ ليس فقط بزبون قيِّم، بل وبشهادة قوية يمكنك استخدامها في حملاتك الدعائية الترويجية، فالشهادات براهين ثمينة تثبت لزبائنك المحتملين أن آخرين استعملوا بضاعتك أو أفادوا من خدمتك وكانوا راسخي الاقتناع والرضى حتى باتوا مستعدين للحديث عنها. وكذلك فإن الشهادات توحي بأن مؤسستك كبيرة، قائمة على سجل من النجاحات، وملتزمة بتقديم الفوائد الموعودة. ومن بين جميع المواد الدعائية التي كتبتُها أو ساعدتُ زبائن معينين على كتابتها، كانت تلك المتضمِّنة شهادات هي المحقِّقة لأفضل النتائج الإيجابية بصورة دائمة. ولقد تكرر حصولي على الشهادات من زبائني للإفادة منها لترويج خدماتي، وما من مرة تعرضت للإخفاق أو الإحباط جراء ما قاله الزبائن.

تقوم الشهادات بتوفير العنصر الإنساني الذي لا تستطيع الكتابات الوصفية ومزاعم الأداء أن توفره؛ وهي ذات قدرة استثنائية على إلقاء الضوء على البضائع أو الخدمات الجديدة أو المتعرضة لإساءة الفهم. حديثاً جاءتني زبونة طالبة مساعدتي في إصدار نشرة. كان عنوانها يقول إنها «تدرب النساء اللواتي يشعرن بالارتباك». وقد كان رد فعلي الأول متمثلاً بالرأي الذي يقول بأن كلماتها كانت شديدة الغموض، لأنها كانت تصف جميع النساء اللواتي سبق لي أن قابلتهن دون استثناء. أما فكرتي الثانية فكانت

أن التدريب الشخصي لم يكن بعد إلاً مهنة حديثة نسبياً وأن عليها أن تغري الزبائن المحتملين بالفوائد قبل أن تدلهم على المكان الذي يجدون فيه التدريب، وأكثر طرق تحقيق ذلك إثارة كانت متمثلة بطريقة إيراد الشهادات.

قد تكون محتفظاً بمصنف تضع فيه الرسائل التي وصلتك دون التماس، شاكرة إياك على خدمة جيدة أو واصفة كيفية نجاح بضاعتك في تغيير حياة شخص معين. وإذا لم تكن لديك أية رسائل من هذه النوعية، فقد تكون، إذن، بحاجة لالتماسها. إذا كنت قد أنجزت عملك بصورة مثالية أو كنت فخوراً ببضاعتك، فإن على عملية الحصول على مثل هذه التغذية الراجعة ألاً تكون صعبة. وإحدى الطرق الجيدة لممارسة عملك تكمن في السعي ليس فقط لكسب التعويض الذي تستلمه، بل ولمضاعفة السعي أكثر فأكثر من أجل الفوز بشهادة إطراء أيضاً. اجعلِ الحصول على الشهادة أحد أهداف المهمة أو الصفقة من البداية!

بادرْ، فور انتهائك من إنجاز المعاملات، إلى إرسال البطاقات البريدية إلى الزبائن طالباً منهم أن يشيروا إلى ما أثار إعجابهم في بضاعتك أو خدمتك، وإلى الطريقة التي ساعدتهم بها في تحسين حياتهم أو في تمكينهم من القيام بوظائفهم بشكل أفضل. ليس الهدف إلاً استنباط أدق التفاصيل. فأي إقرار يقول «اشتريت برنامجك الحاسوبي وما لبث أن أصبح برنامجي المفضل» لن يدفع أحداً لشرائه. غير أن الناس قد يندفعون إلى شراء ذلك البرنامج إذا قرؤوا العبارة التالية: «استخدمتُ برنامجك الحاسوبي. لتنظيم مواعيدي وحياتي، وأنا الآن أمضي وقتاً أقل

بحوالي ساعة في اليوم متعقباً نشاطاتي التجارية وصفقاتي».

وفيما يخص تلك التعليقات التي ترغب في استخدامها في مساعيك الترويجية والدعائية، يتعين عليك أن تستأذن الزبون قبل إيراد كلامه. قُمْ بتسجيل المقتبس ودَعِ الزبون يراجعه. قد تكتشف أنه، أو أنها، يريد، أو تريد، إدخال تعديل طفيف بما قد يؤدي حتى إلى تحسين النص. خُذْ إذناً بإيراد اسم الشخص، عنوانه أو منصبه الوظيفي، مدينته، وولايته. احذفْ عنوان المنزل الشارعي حماية للسرية أو الخصوصية. وإذا قمت بإرسال المقتبس عن طريق البريد، فلا تنس أن ترفق مغلقاً ممهوراً بالطابع المطلوب يحمل عنوانك الذاتي لتسهيل عملية الإعادة.

ما عدد الشهادات التي يتعين عليك استخدامها في أدبياتك؟ يشكل الرقم ثلاثة الرقم الأفضل عموماً، شرط أن يكون كل منها مؤلفاً من سطرين إلى ثلاثة أسطر.

الرعاية

تستطيع، مقابل مبلغ صغير من المال، أن تضع اسمك على قبعات الفريق الصغيرة، أن تثبِّت لافتة على الجدار المحيط بملعب الكرة، أن ترفع بَيْرَقاً في المهرجان المحلي للفنون أو فوق مبنى المسرح، أو أن تطلق منطاداً دعائياً في أثناء الاستعراض السنوي. وأشكال الرعاية تشكل طريقة مدهشة من طرق تمكين أية مؤسسة صغيرة من أن تبدو كبيرة وعريقة.

ومن شأن الرعاية أن تكون ناجحة بصورة استثنائية، لأن

معظم المؤتمرات وأحداث القضايا الهامة تجتذب جمهوراً ذا ميول واهتمامات محددة وخاصة. يمكنك الوصول إلى جمهورك المستهدف في مكان أو نشاط بعينه. فحين كنت أعملُ متخصصة علاقات عامة لدى مرفق نووي تجاري بالقرب من كليفلاند، راجعني شخص يطمح لأن يصبح بائعاً طالباً مساعدتي في الاهتداء إلى ما يمكّنه من وضع قدمه في باب الشركة. كان الرجل يعمل في تأمين الفنيين المؤقتين المتخصصين بإعادة وصل الانقطاعات في تيار الطاقة. نصحته أن يشارك في تمويل لعبة الغولف القادمة لأن أكثرية مدراء إعادة الوصل كانوا أعضاء في فرق الغولف. وبالتالي فقد قابل الأشخاص الذي كان بحاجة إليهم، أثبت أنه قادر على مواكبة الروح المؤسساتية السائدة في الشركة، ضَمِن فرصةَ المشاركة في مناقصة إعادة الوصل المقبلة، وفاز، آخر الأمر، بعقد دسم، مقابل إنفاق ما لا يزيد عن 200 دولار لرعاية حدث لصالح شركة لم يعمل لصالحها بعد.

قبل التوقيع على السطر المنقط أو دفع المبلغ لا بد لك، على أية حال، من أن تجري بعض البحث للتأكد من أن أموالك لم يتم صرفها دون فائدة:

- **قُمْ باستعراض تاريخ الحدث!** إذا كان موجوداً منذ عدد من السنين، تستطيع أن تتأكد من أنه يقوم فعلاً باجتذاب العدد الذي قيل لك إنه يفعل من الناس. أما إذا كان الحدث جديداً، فيتعين عليك أن تكتشف ما يمكنك اكتشافه عن الجهود الترويجية للمنظمة المضيفة.
- **عاين المراجع!** تحدث مع ممولين متبرعين آخرين! هل

يستطيع هؤلاء أن يؤكدوا أن الحضور سيرقى إلى المستويات التي تتطلع إليها؟ هل المتبرعون الآخرون مسرورون بالنتائج المتحققة وبالمشاركة في الحدث؟

- **كُنْ أصيلاً!** تأكد من أنك المتبرع الوحيد الذي يقدّم الخدمة أو البضاعة التي توفرها أنت! ليس ثمة أي معنى لتنافسك في الحدث نفسه مع شركة أكبر وأكثر عراقة ورسوخاً. وإذا فعلت فإن جهودك (وأموالك) قد تتعرض للتبديد دون جدوى.
- **حددْ موقفك من سؤال «وماذا إذاً. . . ؟»** اكتشف ما سيؤول إليه المبلغ الذي تبرعتَ به في حال إلغاء الحدث بسبب سوء الحالة الجوية.

العَرْض المجاني

تؤدي الهدايا إلى شَخْصَنة مؤسستك، إلى تطوير وتدعيم صورة الجمهور عنك وعن الناس الذين يقفون وراء مؤسستك، وإلى تمكين الزبائن المحتملين من الشعور بقَدْر أكبر من الاطمئنان إزاء التعامل معك ومع شركتك. أضفْ إلى ذلك أن الاستجابات لأي عرض مجاني تؤدي عموماً إلى توسيع دائرة الزبائن عندك. وإذا كان منافسك الأعرق والأكثر رسوخاً يعتقد بأنه قد تجاوز مرحلة الحاجة إلى تقديم أي شيء بصورة مجانية، فإن من شأن ذلك أن يمكّنك من احتلال بعض المواقع.

يمكن للهدية أن تأخذ أشكالاً عديدة، بدءاً بنموذج من إنتاجك وانتهاءً بكتيِّب يعالج إحدى المشكلات، ويدل الزبائنَ

المحتملين على الأسلوب الذي يمكّنهم فعلاً من حل المشكلة دون مساعدتك. سوف تنمو الثقة. لا تقلق من أن يصبح الزبائن المحتملون قادرين على الاستغناء عن خدماتك بعد اطلاعهم على الكتيِّب؛ وإذا لم يستنجدوا بك هذه المرة، فقد يفعلون في المرة القادمة، فضلاً عن أنك لن تصب معرفتك كلها في الكتيِّب، لن تقدّم إلاَّ ما يكفي لتمكين الزبائن من بذل بعض الجهد الإضافي بأنفسهم. ومعظم الزبائن مشغولون جداً ولا يستطيعون متابعة الأمر منفردين. افترض، مثلاً، أنك تلصق ورق جدران غرفة المعيشة. من شأن تزويد المستهلكين ببعض الأسرار غير العادية التي وجدتها مفيدة أن يرضيهم ويدفع بكثيرين منهم باتجاه اختبارها بأنفسهم. فمثلها مثل جميع الهدايا المجانية من المعلومات المفيدة، لا يقوم كتيِّبك إلاَّ بتقديم أسرار ونصائح كاملة ومكتفية ذاتياً. وما إن يقوم الزبائن بتطبيق نصائحك ويكتشفوا أن عملية لصق أوراق الجدران تتطلب كثيراً من الوقت وشديدة الإحباط، حتى يبادروا إلى رفع سماعة الهاتف طلباً للنجدة. ومن الذي سيلوذون به؟ إنها الشركة التي يعرفونها بفضل الشهرة التي حققتها عبر هديتك المجانية.

لا تتطوَّع لحل مشكلة مفرطة في ضخامتها. فالزبائن لن يصدقوا أن الحصول على مثل هذا القَدْر مقابل لا شيء أمر ممكن. أضف إلى ذلك أنك تريدهم أن يلجؤوا إليك طلباً للمساعدة فيما يخص المشكلات الكبيرة.

يمكن لهديتك المجانية أن تكون شريط تسجيل، قرصاً حاسوبياً (ديسكيتاً)، أو عينة لمادة تتاجر بها. لقد أتيت على ذكر

الدروس المجانية التي تقدمها شركتي الفعلية من موقع رايت ديركشنز دوت كوم، على الهاتف والإنترنت. ونحن نفعل ذلك لإعطاء المشاركين فرصة اختبار المياه، فرصة التأكد من أننا نقدّم ما هو جوهري، وفرصة اتخاذ القرار حول ما إذا كانوا قادرين على التعلُّم عبر الهاتف. باستثناءات قليلة يبادر الناس الذين يتابعون دروسنا المجانية إلى التسجيل في قوائم المستفيدين مجاناً من الدروس التي تتم عن بُعْد، لأننا مكّنّاهم من إجراء حساباتهم الخاصة الدالة على أن القيم المتحققة تفوق الأجور المجانية كثيراً. إنهم يتخرجون مزوّدين بأفكار مفيدة ومهارات معزّزة، وهم، ـ كما قيل لنا ـ يحبون فرصة اقتسام الدروس مع طلاب آخرين دون الاضطرار إلى الجلوس في أجواء غرفة صف زاخرة بالتهديد أو غير مريحة.

لا يتعين على العروض المجانية أن تبقى محصورة بالزبائن المحتملين. فأنت تستطيع أن تزوِّد الزبائن بهدية مجانية فاخرة كطريقة من طرق التعبير عن الشكر عن عمل راهن وكحافز للاتصال بك ثانية عندما تدعو الحاجة. يستطيع محل لبيع الزيوت والشحوم، مثلاً، أن يزوِّد زبوناً سعيداً «بغالون» مجاني من الزيت، ويستطيع محل لبيع الألبسة النسائية أن يوفر للزبائن الأوفياء دروساً مسائية في مادتي تحليل الألوان وترتيب الخُزُن، وتستطيع مؤسسة متخصصة بخدمة الحدائق، أن تقدم إلى زبونها حفنة من بذور الزهور بعد كل زيارة منزلية.

وهذه الاستراتيجيات التي تم إنجازها في هذا الجزء يمكنها، على الرغم من أنها تعتبر استراتيجيات تقليدية مألوفة، أن تحدث

تأثيرات بعيدة المدى، عن أن تكون تقليدية ـ بل وربما عميقة وجذرية ـ على نمو مؤسستك، استقرارها، ودائرة زبائنها. فلدى قيامك بإدخال كل من هذه الاستراتيجيات في خطتك الدعائية والترويجية، لا بد لك من أن تلاحظ بدقة ما يفيد وما لا يفيد. غير أن عليك أن تصبر. لا تيأس! تذكّرْ أنك تنثر بذوراً سوف تتمخض، فيما بعد، عن محصول وفير، بدلاً من الانشغال بمطاردة صفقات دسمة في الأماكن الخطأ.

مارس الترويج غير التقليدي!

أساليب من شأنها أن تميزك عن منافسيك

يأتي هذا الجزء على ذكر جملة أساليب الترويج المجانية وشبه المجانية التي تعتبر غير عادية، غير تقليدية، بل وحتى جريئة. ما من فكرة ينبغي اعتبارها متجاوزة للحدود إذا كانت تعمل لصالحك، تتماشى مع خدمتك أو بضاعتك، تتصف بالجدية والصدق، وتتحلى بالاستقامة والذوق السليم. فأنت مدعو لأن توظف قدراتك الإبداعية كلها من أجل تقديم مؤسستك بالطريقة المثلى التي تروقك أنت إلى الحدود القصوى. أَلسْتَ، آخر الأمر، أفضل مروجي مؤسستك، نظراً لأنك تعرفها أفضل من أي شخص آخر؟

جرِّبْ جملة التكتيكات غير التقليدية ـ بل وحتى المنافية للحَدْس أحياناً ـ التالية للانطلاق أو للشروع بالتفكير في اعتماد استراتيجيات أخرى قادرة على رفع سقفك.

- **التمس الشكاوى!** مجرد عدم تلقيك لأية شكاوى من الزبائن لا يعني أنك تلبي حاجاتهم وترضي تطلعاتهم. يمكنهم أن يكونوا محبطين بخدمتك أو بضاعتك ولكنهم يبقون موالين لعدم وجود أي بديل... حتى اللحظة. وما إن تتوافر بدائل أخرى حتى يبادروا، حسب أقوى الاحتمالات، إلى نقل أعمالهم إلى جهات أخرى، تاركينك مستغرقاً في التفكير وأنت تقول بينك وبين نفسك «ليتني عَلِمْت فقط...!» حاول أن تقلّد الكبار وافعلْ ما يفعلونه: التمس التغذية الراجعة والشكاوى قبل أن يصبح الزبون الحالي زبوناً سابقاً.

نادراً ما يرفع الزبائن أصواتهم، حتى حين تكون عندهم شكاوى وجيهة وصحيحة. فهم يعتبرون الشكوى معقدة، غير طبيعية، سلبية، ومضيعة للوقت، لأنها قلما تتمخض عن أية نتائج ذات شأن. لا بد لك من استهداف قلب جميع تلك الأعذار والحجج رأساً على عقب. وبما أن الشكوى ليست سهلة الممارسة، حاول أو تيسّرها قدر الإمكان.

قبل بضع سنوات طلب مني أحد أبناء عمومتي أن أتحدث مع صديقه الذي يملك محلاً لبيع المرطبات والحلوى الفاخرة في أطراف فيلادلفيا. كان هذا الصديق مكروباً لأن عدداً من الزبائن المخلصين كانوا قد بدؤوا يترددون على محل آخر مشابه. ومما قاله شاكياً: «لم يسبق لهم قط أن شكوا من أي شيء هنا. وكيف كنت سأعرف ما كانوا يريدونه إذا لم يبوحوا لي بما كانوا يشعرون به؟». ومعاً قررنا أن علينا أن نطلق حملة هادفة، مَرِحة، وإبداعية

لالتماس الشكاوى. باديء ذي بدء، أنتجنا حملة من الملصقات والنشرات مع صورة لجهاز العاملين في المحل. وفوق الصورة وضعنا العنوان التالي: «لَدَينا شكوىٰ!». وتم إيراد العبارة التالية تحت الصورة: «شكوانا متمثلة بحقيقة أنكم لا تبادرون إلى تسليمنا شكاواكم، التي نريد الحصول عليها لنتمكن من خدمتكم بصورة أفضل. تقاسموا همومكم معنا حول...» وتم تحديد تاريخ معين ليكون ليلة الشكاوى. وتم إكرام كل من يقدّم شكوى بكوب من المرطبات مع قطعة حلوى كبيرة حول أي موضوع. أجرينا مبارة لاختيار أفضل شكاوى المساء. غير أن كل من كان يريد ارتياد مكاننا هذا، ذلك المساء كان يتعين عليه أن يعبر عن عدم ارتياح معين فيما يخص المحل. نَجَحَتِ الأمسية نجاحاً منقطع النظير، حتى إن صاحب المحل استمر يلتمس الشكاوى بصورة روتينية. قسائم الشكوى متوفرة على الدوام، وفي كل شهر يجري انتخاب شكوى الشهر من قبل الزبائن. يتم تصوير الفائز وتعليق الصورة على جدار مشاهير الشاكين. وتحت كل صورة ثمة شكوى صاحبها. وفي أعلى الجدار هناك العنوان العريض التالي: «إن التجربة الرائعة التي تستمتع بها تحققت لك بفضل صاحب ومستخدمي (اسم المحل) جنباً إلى جنب مع هؤلاء الناس اللطفاء!» ومما سيقوله لك صاحب المحل إن «هذه هي طريقتنا في تمكين زبائننا من امتلاك «محلهم». وما لبثت مشاعر الامتلاك هذه أن أفضت فعلاً إلى تعزيز آيات الولاء».

◆ **أمّن عملاً سواء أكسبت منه أم لا!** يكون إطلاق شركة

معينة أحياناً أشبه بالتخرج في إحدى الكُلِّيَّات: فأنت لا تتمتع بَعْدُ بالخبرة التي تؤهلك لشغل منصب جيد، وما لم تحصل على وظيفة جيدة، لن تستطيع اكتساب الخبرة الضرورية اللازمة لشاغل الوظيفة الكبيرة. يتكرر الشيء نفسه في عالم الأعمال. قد تكون أكثر جدة من أن تفوز بمشاريع لدى شركات كبرى، ولكنك ما لم تفعل، لن تكون قادراً على الوصول إلى الشركات العملاقة الأكبر.

من دواعي الاطمئنان أنك لست مضطراً لأن تدخل في مناقصة مهمة كبيرة، لدى إحدى الشركات المرموقة، تفوزَ بها، وتنجزَها، حتى تكون قادراً على استخدام اسم هذه الشركة في أحاديثك. ثمة سلسلة طويلة من الطرق الأخلاقية التي تمكّنك من ممارسة عملية لفظ الأسماء دون أن تكون قد فزت بعقود ضخمة.

ـ قُمْ برحلة جوية إلى إحدى المدن التي يخدمها خط جوي يعمل بالحسم وتَقَدَّمْ بعرض عمل إلى أية شركة تجدها هناك وإن كان احتمال تعاملها معك ضعيفاً جداً. وإذا لم تفعل فإنك تستطيع، على الأقل أن تقول إنك كنت هناك وتحدثت مع الشركة. يمكنك مثلاً، أن تقول للزبائن المحتملين: «عندما كنت أتحدث مع ماتيو إيليسون في الشركة الكبرى بشيكاغو، بادرني قائلاً. . .».

ـ قدّمْ عرضاً متدني الأسعار لإنجاز عمل صغير لدى شركة كبيرة ومشهورة، حتى تتمكن، بعد إنجازك للعمل، من أن تضيف اسم تلك الشركة إلى قائمة أسماء الشركات التي سبق لك أن تعاملت معها.

ـ قدِّمْ خدماتك أو بضائعك إلى إحدى المنظمات المرموقة مجاناً ليوم أو اثنين. إذا كنت، مثلاً، تقدم خدمة، فاهْتَدِ إلى الشخص الذي ستكون صلتك به في المنظمة (أعني الشخص الذي سيقوم فعلاً باستئجارك للقيام بالعمل). قُلْ له إنك راغب في الحصول على فرصة التعاون معه ولكنك تعلم أنه قد لا يكون مستعداً لأن يراك في غمرة العمل، لا لشيء إلاَّ لأنك جديد، وبالتالي فإنك تريد، لإثبات وجودك، أن تخدمه مجاناً دون أي مقابل ليوم أو اثنين. وعلى العموم، فقد رأيت مثل هذه المحاولة تتمخض عن نتائج إيجابية؛ وحتى إذا لم تفعل، فإنك تبقى قادراً، بصورة شرعية، أن تقول للشركات الأخرى أنك تعاملت مع هذا المسؤول.

◆ **اتصل بالشخصيات المفتاحية الهامة ولا تتحدث عن العمل!** كرِّسْ ثلاثاً أو أربعاً من الساعات كل شهر على الاتصال بأناس قادرين على أن يكونوا زبائن محتملين، أو مرجعيات بالنسبة إلى مؤسستك، ولكنك لم تتحدث معهم منذ بعض الوقت. سجِّل حديثك في دفتر، أو على قرص حاسوبي، لكي تكون قادراً عندما تتحدث معهم ثانية، على الرجوع إلى ملاحظاتك والتذكير بتفاصيل محادثاتك. ولتسهيل الأمر على حبالك الصوتية لا تتصل بالجميع دفعة واحدة. قسّم قائمتك إلى عدد من المجموعات. ضع الأسماء البادئة بأحرف ألف وباء وجيم في كانون الثاني/ يناير، مثلاً؛ والأسماء البادئة بدال وهاء وواو في شباط/ فبراير، وهكذا.

لا تطلب عملاً! لتكن المكالمة الهاتفية عنهم هم. قُلْ لهم شيئاً يثير اهتمامهم! إذا لم تكن واثقاً من صحة مدخلك للحديث، حاول أن تفعل ما يلي: ابدأ بوضع الملاحظات حين تكون مع الزبائن عن الموضوعات التي يحبونها مثل المناسبات الشخصية (الترقيات، أعياد الميلاد، الأعياد السنوية، أعياد ميلاد الأولاد)، الهوايات، أو أشكال الرياضات. أدخلها في روزنامة رئيسية أو قرص حاسوبي خاص بإدارة الاتصالات. مرة كان عندي زبون درج على قضاء إجازته في ولاية مين كل خريف. وإذا لم أسمع منه أو أحصل على أي عمل منه على امتداد فترة من الزمن، كنتُ أبادر إلى جعل الأمر سبباً للاتصال به في النصف الأول من أيلول/ سبتمبر راجية أن يستمتع برحلته السنوية إلى مين. وهذا الاتصال الهاتفي لم يكن يقف عند إسعاده كثيراً جداً فقط، بل وقد كان على الدوام يتطور إلى عمل، بإلحاح من جانبه هو. ومن الاتصالات الأخرى التي أجريتها اتصال جرى مع أحد الزبائن بعد انتقاله إلى منزل جديد بستة أشهر، لمجرد سؤاله عما إذا كان المكان قد أعجبه؛ وثمة اتصال آخر أجريته لسؤال إحدى الزبونات عما إذا كانت عازمة على حضور الاجتماع السنوي الذي كان قد سبق لها أن حضرته قبل عام، وكانت قد استمتعت به كثيراً. ما من أحد إلاَّ ويتم إرضاء غروره جراء اللفتة المتمثلة بحقيقة أنك تذكَّرت شيئاً يثير اهتمامه. ومثل هذه الخدمة المستهدفة للزبائن لا تتطلَّب إلاَّ أُذُناً صاغية وملاحظات ذكية. وتكون هذه الممارسة

استثنائية النجاح مع القائمين على توفير الخدمات، الذي ن يتعاملون مع عدد أقل من الزبائن.

◆ **شدِّد على المطالبة بالتوصيات والحجج!** تشكِّل الشهادات طريقة مدهشة من طرق إنجاح العمل. فالناس الذين سمعوا شهادة إيجابية عنك يأتون إليك مفعمين سلفاً بمشاعر الثقة والإلفة. غير أن الزبائن ينسون أحياناً أن يوصوا الآخرين بك، بصرف النظر عن مدى رضاهم عن عملك وسرورهم به. فهم يفترضون ـ لأنك تصرَّفت بحكمة وجعلتهم يفعلون ـ أنك غارق في الشغل ولست بحاجة لأي مزيد. وبالتالي فإنك ستضطر لجعل زبائنك يدركون أنك بحاجة إلى شهاداتهم وتوصياتهم. ولكن كيف؟ يتطلَّب الأمر قدراً من الدبلوماسية والبراعة أو المكر. حاول أن تطلع زبوناً راضياً على حقيقة أنك تستفيد من التوصيات وتقدرها قائلاً: «من المؤكد، يا دوغ، أنني أقدِّر عملك وأستمتع بالعمل معك. ليتني أتمكَّن من التعامل مع المزيد من الزبائن الذين هم مثلك! هل تعرف أناساً آخرين في المجال تشعر بإمكانية استفادتهم من خدماتي؟ إذا كان الأمر كذلك، ليتك اتصلت بهم هاتفياً وحدَّثتهم عما استطعت القيام به لك ولبرنامجك! أو، ليتك بادرت إلى ترتيب فرصة تمكننا من الاجتماع!». وعلى الدوام كانت هذه الالتماسات تفعل فعل السحر بالنسبة إليَّ. فدوغ، مثلاً، قام بتزكيتي لدى ثلاثة أشخاص يمارسون العمل الذي يمارسه هو لدى شركات أخرى. وفي غضون ستة أشهر كان اثنان منهم قد بادرا إلى استئجاري.

◆ **خذ بضاعتك إلى الشوارع!** اعرض بضاعتك في أماكن قد تبدو للوهلة الأولى غير عادية، ولكنها، عملياً، أماكن يتردَّد عليها زبائنك المحتملون. فمؤسسة ريبوك إنترناشيونال ليميتد، مثلاً، تعرض سلعها الرياضية في صالونات الحلاقة، المتنزهات، والحدائق العامة في لوس آنجلوس ومدينة نيويورك. والمقصود هو أننا تأخذ بضاعتك إلى حيث يتسكع الزبائن المحتملون ويمضون أوقاتاً غير قصيرة. فالمعارض الفنية تحقق نجاحاً باهراً في عرض ما لديها في المطاعم السريعة ومراكز التجمع.

◆ **لا تكثر من إقامة مناسبات البيع بأسعار مخفضة (الأوكازيونات)!** يرى بعض المختصين بالترويج والتسويق أنك إذا أكثرت من إقامة التخفيضات (الأوكازيونات) فإن الناس سيُدمنون سريعاً على عدم الشراء إلاَّ في هذه المناسبات. ومن شأن ذلك أن يجبرك باستمرار على بيع بضائعك بسعر مخفض. ولم تكتشف ديانا من نوستالجيك نشونز القريبة من كليفلاند هذه الحقيقة إلاَّ بعد أن دفعت ثمناً باهظاً. درجت ديانا هذه على اعتماد أسلوب (الأوكازيونات) لاجتذاب الناس إلى ابتياع أدوات زينتها وتبرجها (إكسسواراتها) الكلاسيكية الممتازة. حققت هذه الطريقة نجاحاً كبيراً حتى إنها بقيت تكررها، آملة في بناء قاعدتها العريضة من الزبائن. وفي معرض استذكارها لتلك الأيام تقول ديانا: «غير أن كل ما تحقق لم يَعْدُ اجتذاب الحشد نفسه، الجمهور ذاته، الذي لم يكن يطرق بابي إلاَّ في

مناسبات البيع بالأسعار المخفضة. وما لبثتُ، مع مرور الزمن، أن أدركتُ أن من الضروري وقْفُ (الأوكازيونات) وإفهام الجميع حقيقة أن أسعاري كانت محددة بعد تفكير عميق وحسابات دقيقة في المقام الأول».

- **اعزفْ على أوتار مخاوف الزبائن وهمومهم!** في أثناء إقامتي بنيوجرسي كنت أحصل على منشورات دعائية من أحد محلات التأجير في فيلادلفيا. فقبيل كل مناسب أو عيد موسمي كان منشور بسيط رخيص الثمن ـ ولكنه ذكي على الدوام ـ يصلني عبر البريد ليعلمني بأن المحل موجود لأي طارىء في حال توقف جهاز التلفاز عندي عن العمل قبل السوبر باول، أو بات من الضروري تأمين خيمة بفضل الأمطار في الرابع من تموز/ يوليو، أو تعطل جهاز التصفية عندي في يوم الذكرى، أو شعرت بحاجة إلى منظومة إضاءة للاحتفال بأحد الأعياد الدينية. وحين كنت أحتاج إلى استئجار جهاز تنظيف سجاد أو خيمة كنت، بطبيعة الحال، اتصل بذلك المحل.

- **خاطِبْ زبائن شخص آخر بدعايتك الترويجية!** أثْبَتَتْ هذه النصيحة جدواها بالنسبة إلى متعهدة تقديم أطعمة في الحفلات تعاملت معها ذات مرة. على الرغم من أن العمل كان جيداً. فقد كانت تتطلَّع إلى دخول أسواق جديدة. وبما أن متعهدي تقديم الأطعمة مقترنون عادة بالمناسبات الاحتفالية، فقد قمنا باجتراح حافز يمكنها من الوصول إلى الناس في أسعد الأوقات من حياتهم. طَرَحَتْ على العاملين

في المشافي فكرة أن الأمهات الجدد يتعيَّن عليهن العودة إلى العمل المنزلي ببطء بعد رجوعهن إلى البيت مع أطفال جدد. ونتيجة لذلك سمحوا لها بتوزيع منشور يعرض وجبة غداء «أهلاً بعودتكما إلى البيت أيتها الأم وأيها الطفل!» بسعر مخفض يتم إيصالها إلى البيت. وكانت نُسَخُ هذا المنشور توزع على الآباء الجدد والجُدُود والجدات يوم الولادة. وفي غمرة الفرح والرغبة الجامحة في مساعدة الأم الجديدة قدر الإمكان، بادر كثيرون، بطبيعة الحال، إلى الاتصال مباشرة طالبين وجبات غداء فاخرة. وحين قامت متعهدة الطعام بإيصال الغداء، تركت منشورات عن وجبة غداء احتفالية خاصة تناسب الاحتفاء بذكرى سعيدة كانت تقدمها أيضاً. وعموماً كان الزبائن الذين تم إرضاؤهم شديدي الرغبة في التعامل معها وضمان التحرر من إحدى مشكلاتهم المثيرة للقلق. وما لبثت هذه المتعهدة الحكيمة التي باتت تفكر بترقب الاحتياجات بصورة مسبقة والمسارعة إلى عقد الصفقات، أن اتصلت بأساتذة الموسيقى في البلدة عارضة عليهم أطباقاً مجانية من المعجنات والحلويات البيتية في اليوم الذي يختاره كل منهم، إذا ما وافقوا، بالمقابل، على توزيع منشورات خاصة على أولياء أمور طلاب الموسيقى عن «لقاء ما بعد الحفل الموسيقي التكريمي». مرة أخرى، أصيب أولياء الأمور بالدهشة إزاء الفكرة وسرَّهم أن يعرفوا أحداً قادراً على تأمين مثل هذه الخدمة حتى يتفرغوا هم لأعمال التسوق. ومن الجدير بالذكر أن العديد من هؤلاء لم يكونوا

قد فكروا حتى باستضافة سهرة بعد الحفل الموسيقي إلاً بعد أن وصل المنشور إلى أيديهم.

- **اغرِهم بالدخول إلى متجرك!** عندما كنت طالبة سنة أولى في الكُلِّيَّة، كنت أتردَّد على محل متخصِّص بجميع أنواع لب الجوز والكَسْتَنَة المجففة المشوية. صحيح إن هذه المأكولات كانت جيدة، غير أنها لم تكن جديرة بالتوقف من أجلها إذا كنْتَ قادراً، بعد قطع بضعة أميال، على زيارة مصنع لرقائق البطاطا، إشباع تعطشك للملح، والقيام بجولة حرة في المصنع. ومع حلول عامي الثاني في الكُلِّيَّة، كان صاحب متجر لب الجوز والكَسْتَنَة قد عرض حوالى دزينتين من الفيلة ذوات الأحجام والأشكال والمواد المختلفة كلها على رفوفه. وقد كانت واسعة الشعبية بما جعلها مع ارتقائي إلى الصف الثالث يبدأ بنشر ملصقات ملأى بالإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالفيلة من جميع أنحاء العالم. ولدى وصولي إلى السنة الرابعة كان قد خصص جزءاً لا يقل عن النصف من متجره لمعرض للفيلة. بادَرَ إلى شراء قطعة الأرض الخالية على الطرف الآخر من الشارع لتوفير المزيد من الأمكنة لوقوف السيارات. ثم جاءت التغطية الإعلامية وما لبث أن أصبح صاحب نعمة حقيقية.

- **أوجد مكافأة أو جائزة!** من شأن منح مكافأة معينة مثل شهادة هدية، منحة دراسية، أو حتى مجرد لوحة للتميز في أحد الميادين أن يتمخض عن المودة وولاء الزبائن وأن يوحي بأن شركة كبيرة ذات شأن تقف وراءك. وثمة بعد

ذلك، بالطبع، فيضن الدعاية المجانية التي ستستفيد منها خلال الإعلان عن عملية البحث عن المرشح السنوي، الإعلان عن أسماء المتسابقين الذين بقوا إلى المرحلة الأخيرة، احتفالات تقديم الجائزة، وجملة المواد الإعلامية الدائرة حول ما سيفعله الفائز بمكافأته.

وجنباً إلى جنب مع المكافآت، حاول إيجاد ألقاب معينة (مثل راعي الفن، أكثر المحامين استقامة، معلِّم السنة)، برامج شهادات (بعد إتمام ساعات خدمة الحي، سنوات استخدام بضاعتك) أو معهد (مركز أو مقر تصفية معلومات محددة) في سبيل لفت الأنظار إلى جهودك بوصفك أحد الداعمين للمجتمع. فاختصاصي العلاقات العامة آلان كاروبا بادر، مثلاً، إلى إقامة مركزين هما (معهد بورينغ الذي هو محاكاة ساخرة للمعاهد الإعلامية؛ ومركز القلق القومي المكرس لحملات الرعب التي تشنها وسائل الإعلام). يقول كاروبا: «وبالتالي فإنني أجري ألفاً من المقابلات الإذاعية وسطياً في السنة مما يبقي اسمي في أذهان الجمهور ويعزز سمعتي على صعيد العلاقات العامة لدى زبائني الذين يسمعونني، أو يشاهدونني، في أثناء المقابلة التلفزيونية التي تتم من حين لآخر. وما لبث هذان النشاطان أن تحولا إلى مؤسستين مستقلتين تبيعان ما له علاقة من المنتجات؛ الإرشادات، وغيرهما من السلع». ما من أحد يستطيع أن يكتشف أن مؤسسة كاروبا مؤسسة تعمل من البيت.

◆ **نظّمْ مسابقة لإثارة الاهتمام!** من شأن تنظيم مسابقة معينة

أن تفتح باباً واسعاً أمام عملية إشهار اسمك ولتمكينك من احتلال مكانة مرموقة في السوق. وهو أسلوب جيد أيضاً من أساليب تبديد الكثير من الوقت والمال في حال إخفاق المشروع في التمخض عن النتائج المرجوة. خلافاً لحال المكافأة، يُنظر إلى المسابقة عموماً على أنها محاولة للدعاية ويجري أحياناً تجاهلها من قبل وسائل الإعلام حتى لحظة التقديم الفعلي للجائزة.

لعل أفضل المسابقات هي تلك التي تناسب برنامج مواعيدك وتلبي حاجاتك، خلافاً لنظيرتها التي تجهز على وقتك ومالك عن طريق إبعادك عن هدفك. أتذكّرُ، مثلاً، مسابقة كان بائع مجوهرات محلي ينظمها في أثناء معرض أولد فاشيوند ديز ببلدة بدفورد البنسلفانية، قرب المكان الذي نشأت فيه؛ لم تكن المسابقة تأخذ إلاَّ القليل من وقت بائع المجوهرات غير أنها كانت، مع ذلك، تجتذب أعداداً كبيرة من الزوار إلى داخل مخزنه. وحين يصل هؤلاء إلى داخل المخزن كانوا، بالطبع، ينظرون إلى ما حولهم لبعض الوقت. أما صاحب المخزن فكان يرسل أحد المستخدمين إلى الشارع ليوزع قصاصات مرقّمة بأحد اللونين الأزرق والأصفر على جميع زوار معرض أولد فاشيوند ديز. والمطلوب من الزوار كان متمثلاً بالاهتداء إلى صاحب الرقم المماثل باللون الآخر. وكل قصاصة كانت تحمل اسم المخزن وكان الجميع حريصين، بالطبع، على إبقاء القصاصات مثبتة على صدورهم لرغبة كل منهم في اهتداء

توأمه إليه. وبعد التقاء «التوائم» كانوا يعودون إلى المخزن للسحب على الجائزة الكبرى المتمثلة بجوهرة. وفي الوقت نفسه كانت لدى بائع المجوهرات أطباق من الحلويات و«المكسرات» تغري الزوار بالتسكع وتناول المزيد. وعلى الرغم من أنني كنت ما أزال في مرحلة الطفولة فقد أدركت أن الرجل كان عاكفاً على الدعاية لبضاعته لأنني لاحظت هؤلاء الناس يطيلون النظر إلى قطع معينة من داخل واجهة العرض.

◆ **قايضْ على العمل!** إذا صادفت شخصاً تستطيع أن تتبادل معه خدمات، مساعدات، أو أعمال معينة، فبادرْ إذن إلى المقياضة! فالفنانة بات ميرنكو سميث، رئيسة مؤسسة ريفليشن برودكشنز، شقت طريقها عبر المقايضة إلى تحقيق مبادلة ناجحة بعملها الفني المتمثل بسِفْر الرؤيا. تقوم بات بإلقاء الضوء على العملية وتقول: «ثمة على الصعيد القومي عدد كبير من المؤسسات الكهنوتية المرموقة التي تتعامل حصراً مع المسائل الدينية، وتقوم، بأكثريتها، بإصدار مجلات أو رسائل إعلامية ملونة، ترسلها شهرياً إلى مئات الألوف من مؤيديها. في البداية، اتصل بي عدد منها طالبة استخدام فني في مجلاتها وموادها الدعائية. كنت أعلن الأحرة الاعتيادية لاستخدام فني، ثم أضيف أما إذا وافقتم على إعطائي سطراً دعائياً يحمل رقم هاتف مؤسستنا وعنوانها على شبكة الإنترنت، فسوف أخفض السعر بنسبة خمسين بالمئة؛ اثنتان من المؤسسات عرضتا حتى نشر مقالين عني

وعن عملي، فكافأتهما بتمكينهما من استخدام ثلاث من لوحاتي دون مقابل. حققت عملية المقايضة هذه نجاحاً باهراً، ووتيرة المبيعات تحقق عادة تصاعداً ملحوظاً بعد توزيع تلك المنشورات، لأن عندي جمهوراً مستهدفاً».

◆ **اجذُبْ زبائنك بطرائق غير متوقعة!** قد يكون مستخدمو الشركات الكبيرة ملزمين بقواعد راسخة معينة على صعيد الدعاية والترويج؛ أما أنت فلست مقيداً بشيء. وصديقتي جيني تملك عدداً من «بوتيكات» محلات بيع الهدايا في منطقة واشنطن، العاصمة. قبل عامين قامت بإيداع حمالات علب محارم صغيرة ولكنها ذات مستوى تزييني رفيع يجري تعليقها على باب السيارة من الداخل ـ كثيرة الشبه بحمالة الكأس المعلقة. ولاقتناعها، جراء رواج الحمالات كثيراً في محلاتها هي، بأن آخرين قد يبدون اهتماماً ببيعها في مخازنهم أيضاً، حضرت مؤتمراً قومياً لباعة الهدايا. كانت جيني، وهي المعروفة برجاحة العقل، تعلم أن البضاعة لن تكون إلاّ واحدة من آلاف البضائع المعروضة وأنها لن تباع إلاّ إذا استطاع الزبائن رؤيتها ـ بل وحتى استخدامها ـ في بيئتها المناسبة. وبالتالي فقد حصلت على وظيفة سائقة تكسي خارج ساعات الدوام. ثبّتَتْ حمالات علب المحارم على بابي المقعد الخلفي للسيارة وعلى الباب الأمامي المخصص للزبون. ثم بدأت العمل حاصرة عملية التقاط ركابها برواد صالة الاجتماع ومتعمدة الدخول في نقاشات معهم بشأن حمالات علب المحارم. تحدثتْ مع كل من كان

مستعداً لأن يصغي؛ ولحسن الحظ فإن تلك القائمة ضمت عدداً لا بأس به ممن اشتروا. وحسب رواية جيني فإن الركاب كانوا، معظم الأحيان، ينتبهون إلى بضاعتها ويعلقون عليها قبل اضطرارها هي للحديث عنها. وبالتالي فإن مساعيها ما لبثْ أن تمخضت عن جلب طلبات بلغت قيمتها آلاف الدولارات.

◆ **استضف جامع تبرعات!** حين أصبَحَتْ أوركسترا فريدريك الشبابية السيمفونية المحلية بحاجة إلى جمع التبرعات للسفر إلى إسبانيا، بادرت مؤسسة أنكل رالفس كوكيز إلى مد يد المساعدة عن طريق السماح ببيع أقراص كعكها المحلّى كوسيلة جمع تبرعات للمناسبة. وكما تقول رئيسة المؤسسة بيغي وايت، فإن وسيلة جمع التبرعات «انطلقت كاختبار لاكتشاف مدى قدرتها على النجاح؛ غير أنها ما لبثت أن اكتسبت لنفسها، وبسرعة، حياة تخصها». وقد بلغ سرور أصحاب الشركة بنجاح الحدث حداً جعلهم ينشرون تصريحاً صحفياً يعلنون فيه عن مسعاهم الجديد في الصحافة المحلية. كان ذلك في سنة 1997. وفي العام التالي، تضاعفت مبيعات جمع التبرعات ثلاث مرات كما تقول بيغي وايت، التي تضيف قائلة: «لقد أصبحت تلك طريقة مربحة ودائمة من طرق الدعاية لبضائعنا. بل وقمنا حتى باستخدام شخص يتولى رئاسة مساعي عملية جمع التبرعات».

◆ **قدّمْ ميزة واحدة على الأقل تتفوق بها على منافسك!** حديثاً أراد جاري أن يغطي أرضية الممر بالخشب. ورغبة منه

في التوفير قرر أن يقوم بالعمل بنفسه. وبعد البحث في السوق عن الإمكانيات المتوفرة، اكتشف أنه سيحتاج إلى آلة تسمير ألواح خشبية ليتمكن من تثبيت الخشب على الأرض بزاوية، بما يلغي ظهور المسامير على الأرضية الخشبية المصنوعة من الألواح المتداخلة. مخزن واحد فقط في البلدة عرض استخداماً مجانياً لآلة التسمير شرط ابتياع الخشب منه؛ حتى المخازن الكبرى الشهيرة المتخصصة أخفقت في مجاراة هذا العرض. وبما أن امتلاك أية آلة تسمير كان من شأنه أن يكلف حوالي 240 دولاراً إضافة إلى قيمة الخشب، فإن جاري لم يتردد في إبداء حكمة شراء الخشب من المؤسسة الصغيرة التي وفرت له إمكانية استخدام آلتها دون مقابل.

◆ **تعاملْ مع الإعلان بحذر!** يميل معظم الناس إلى الاعتقاد بأن المؤسسات الصغيرة لا تبقى على قيد الحياة إلاّ لأنها تشتهر بتقديم البضاعة أو الخدمة المشخصة التي تبدو مفتقدة وناقصة بالنسبة إلى المنظمات الأكبر. غير أن تلك المؤسسات الصغيرة، ولكن الناجحة، ما إن تبدأ بالنمو وكسب المال، حتى تباشر، بأكثريتها، ممارسة أشكال تقليدية من الإعلان بغية امتلاك القدرة على أن تصبح أكبر وأسرع. وهكذا فإنها تجد نفسها في الحلبة ذاتها تراقص الشركات الكبرى قبل أن تصبح مستعدة فعلاً لأن تكون هناك. وباعتقادي فإنها بسلوكها هذا تتكبد ضياعاً وإحباطاً ماليين يوازيان حملة المبيعات التي تحققها على هذا الصعيد.

إن لحظة التحاقك بطبقة منافسك بالذات هي اللحظة التي تكون فيها بحاجة لأن تكون مختلفاً، لا مقداراً أكبر من الشيء ذاته. وهذا يعني الوصول إلى سوقك شخصياً وبصورة مباشرة.

لماذا؟ لأن الزبائن المنبهرين بالإعلانات يميلون لأن يكونوا متقلبين، لا أوفياء. فالإعلان لا يؤدي، بالضرورة، إلى توفير أية قاعدة زبائن صلبة أو تكرار المبيعات، وأنت بحاجة إلى الاثنتين كلتيهما خلال مراحل نموك.

يمكن للإعلان عن الخدمات المهنية أن يكون عقيماً عقماً استثنائياً. فأي برهان يستطيع إعلان معين أن يقدمه لإثبات كونك قادراً على أداء خدمة ممتازة؟ من الأفضل اقتناص شهادات معينة في موادك الترويجية، أو تطوير وتشجيع (نعم حتى إعلان) وجود منتوج إعلامي مثل كتيِّب معين، كما قيل من قبل في هذا الجزء. وبالمناسبة، فكّر بجعل المنتوج ذا قيمة ولو بسيطة. فمن شأن مثل هذا الإجراء أن يساعد على استبعاد غير الجادين وغير المحتاجين إلى خدمتك.

وإذا بقيت مصراً على أن الإعلان يناسب أغراضك، فبادِرْ، إذن، إلى اتخاذ موقف غير تقليدي؛ بادرْ إلى دراسة خياراتك بعمق قبل الشروع بإنفاق الأموال. وما الذي يجعل هذا أمراً غير تقليدي؟ يكمن السبب في أن معظم المؤسسات لا تهتم بإجراء البحوث. إنها تسارع، بدلاً من ذلك، إلى مراجعة الصحيفة أو محطة الإذاعة المحلية لدفع أجرة إعلان ما.

لكل وسيلة جمهور محدد تستهدفه. فكل محطة إذاعية، برنامج تلفزيوني، صحيفة، مجلة، ورسالة إخبارية تحاول خدمة شرائح محددة من السكان. تكمن المسألة في تحديد الوسيلة التي يستخدمها زبائنك الرئيسيون، فالسعي إلى الوصول إليهم وإلى أمثالهم عبر وسائل الإعلام. والتلفزيون، مثلاً، فضلاً عن كونه باهظ التكاليف، يخاطب جمهوراً عريضاً مؤلفاً من أناس ينتمون إلى فئات عمرية مختلفة وأنماط حياة متباينة (وهو جمهور عظيم بالنسبة إلى من يريد بيع المواد الغذائية، الشامبو، أو البطاقات)، في حين تكون الإذاعة موجهة، إلى حد كبير، نحو مجموعات خاصة من السكان (تناسب عملية بيع المنتجات للمراهقين، أو كبار السن مثلاً). أما المحلات التجارية فتصل إلى جمهور مستهدف شديد التحديد والخصوصية، في حين تخاطب الصحف دائرة أوسع من الناس، وخصوصاً أصحاب البيوت، جهاز العاملين في المؤسسات وزعماء الأحياء.

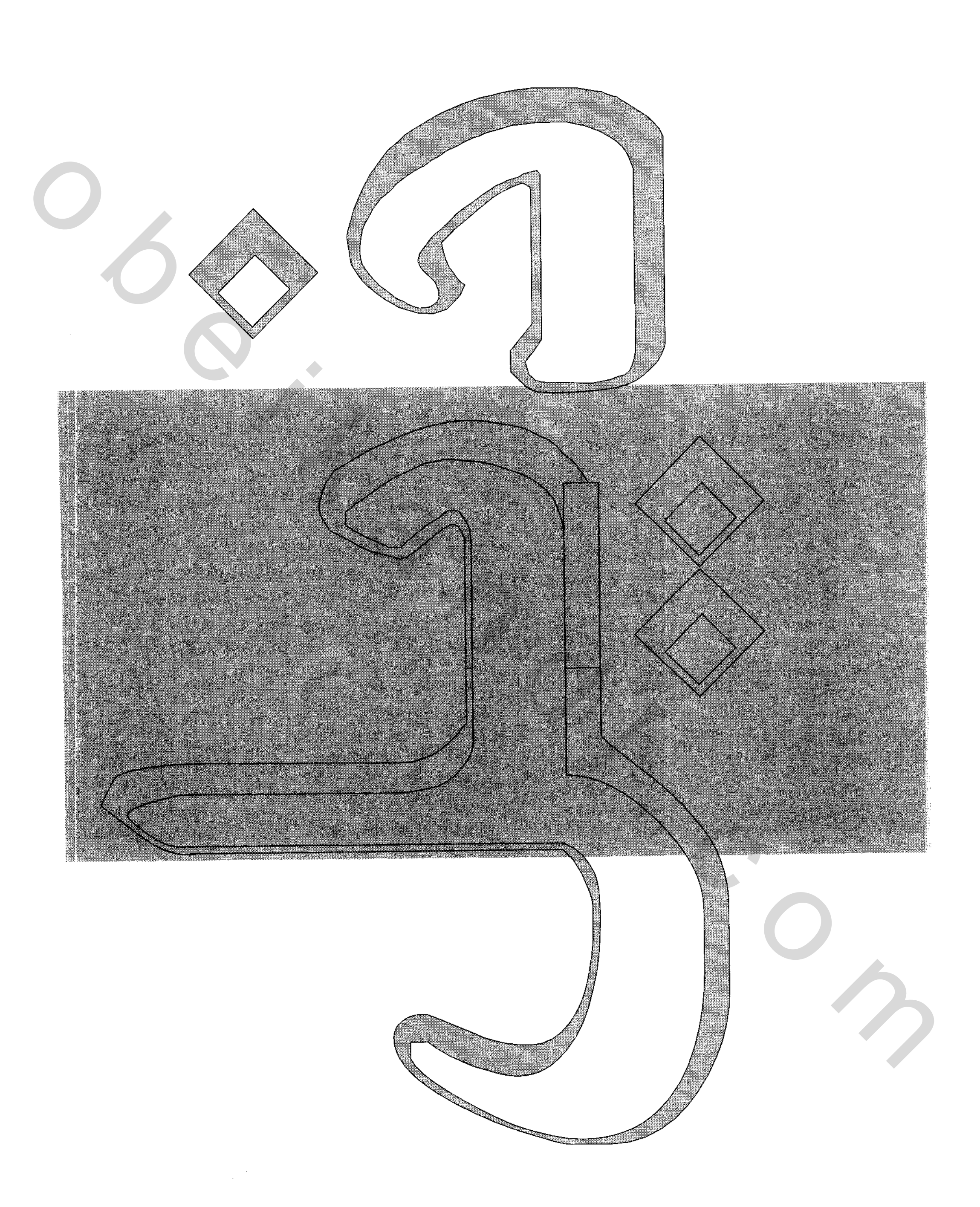
فيما يلي بعض المقترحات التي من شأنها أن تساعدك في عملية البحث التي تجريها لمعرفة حقيقة وسائل الإعلام:

- طالب قسم المبيعات بمعلومات سكانية وتحليلات نوعية عن الجمهور الذي يصل إليه. يتعين على هذا القسم أن يزودك بما يكفي من المعلومات لتمكينك من تحديد ما إذا كانت بضاعتك أو خدمتك ملائمة.
- اهْتَدِ إلى وسائل إعلام تستطيع تحمل نفقات استخدامها مرة بعد أخرى. فمفتاح الإعلان الناجح هو الثبات والاضطراد.

لا تنفق موازنتك المخصصة للإعلان كلها على واحد أو اثنين من الإعلانات باهظة الثمن. لا بد لك من متابعة تقديم رسالتك مرات متكررة. ومعظم اختصاصيي الترويج يعتقدون أن صيرورة رسالتك الإعلانية مألوفة بالنسبة إلى جهودك تتطلب تكراراً يدوم ستة أسابيع على الأقل.

- اكتشف وسائل الإعلام التي تعمل لصالح منافسيك! غير أن عليك ألاَّ تخطىء فتخلط بين الوسائل التي يستخدمونها وتلك التي تفعل فعلها حقاً. لا تتردد في القيام ببعض التحريات لتكتشف الحقيقة.

إياك، أخيراً، أن تحاول وضع الإعلانات بنفسك! لا بد من الحصول على مساعدة مهنيين محترفين، ومن اختبار الإعلان مع الأصدقاء، أفراد العائلة والجيران ـ أيّ شخص يكون مستعداً لأن يتحدث معك. تأكد من أن الإعلان يحمل الرسالة التي تسعى إلى إيصالها ويُحْدِث ردَّ الفعل الذي تبتغي إحداثه.



لقد وصلتَ إلى نهاية هذا الكتاب، ولكنكَ عند بداية مرحلة جديدة تعكف فيها مع شركتك على تأمل هذه الأفكار المعظِّمة، تبنيها، اختبارها، وتطبيقها.

تَرَكَّزَ هدفي على تقديم قيمة جوهرية وأساسية من البداية إلى النهاية. وفيما تتأهب أنت لقلب الغلاف الأخير، يسرني أن أقدم لك شيئاً واحداً إضافياً. لقد «ادخرتُ الأفضل لأجعله أخيراً»، كما يقول مهرّج السيرك الرئيسي بصوت أشبه بالنباح. دعني الآن أُحدثك عن سكوت تستا، رئيس مايندبردج دوت كوم، الذي دأب على ممارسة جملة الأساليب الواردة في هذا الكتاب منذ سنة 1997م، حين أسس شركته برأسمال قدره خمسة عشر ألفاً من الدولارات في قبو منزله ـ حيث عواء كلبه الباسيت وهدير غسالته المتدفق الذي كان أحياناً يشكل صدى معاكساً ـ إلى يوم نجاحه هذا حيث يشغّل خمساً وسبعين عاملاً وتصل مبيعاته إلى العديد من ملايين الدولارات.

قد يظن تستا أنني أضفيت ثوب الجودة على مكتبه الأصلي. فكلماته هو تقول: «ليس بيتي إلاَّ من هذه البيوت الأقدم، مع قبو

متداع تفوح منه الروائح الكريهة. ثمة عدد قليل من النوافذ الصغيرة. لا إضاءة طبيعية. رطب. صغير. كثير الشبه بزنزانات السجون ولكن بلا قيود أو أغلال».

ويضيف: إن الزبائن لو كانوا قد رأوا أين كان هو وشريكه ديف كريستيان لدى قيامهما بتصميم مواقعهما المتفاعلة على الإنترنت تحت اسم مايندبردج دوت كوم لما تمكنا من الحصول على الصفقات.

ولدى سؤاله عن سبب استخدامه لأشكال التعزيز التي اعتمدها يرد سكوت تستا قائلاً: «قام أحد المراسلين بسؤال لص المصارف الشهير ويلي ساتون عن سبب سطوه على البنوك. وكان جواب الرجل على النحو التالي: «لأن ذلك هو المكان الذي يوجد فيه المال». وكنا نعلم أن علينا، إذا ما أردنا تنمية الشركة وتوسيعها، أن نمتلك صورة شركة كبرى، من بطاقاتنا العملية إلى موقعنا على الأنترنت مروراً بمنظومة الشبكة الهاتفية عندنا. فمن حيث الجوهر تركَّز إنفاقنا لما بحوزتنا من مال على كل ما من شأنه أن يعكس هويتنا وصورتنا على العالم الخارجي. ليست القضية الأساس إلاَّ رغبة الشركات الكبرى في التعامل مع شركات أخرى تتصورها ذات حضور، كبيرة، أو شديدة الاحتراف على الصعيد المهني على الأقل. لولا هذا الموقف لما خرجنا قط من القبو».

فعل سكوت تستا ما يفعله المبادرون الأذكياء. لم يكذب؛ عَزَفَ على أوتار تصورات الناس ورؤاهم. ما أكثر الأيام الشتائية

الباردة التي اضطر فيها للخروج إلى الهوء الطلق، حيث درجات الحرارة تزيد عن العشر درجات مئوية تحت الصفر، لإتمام حديثه على هاتفه النقَّال بعيداً عن عواء كلبه وهدير غسالته!

لا بُدَّ لك من أن تفكِّر حالماً، كما فعل تستا، إلى أن يصبح هذا النمط من التفكير طبيعتك الثانية. إليك، إذن، جملة الوصايا والنصائح مرة أخرى:

اجترح الصورة الصحيحة!

من طريقتك في الملبس إلى الاسم الذي تطلقه على شركتك والأسلوب الذي تعتمده في وصفها، لا بُدَّ لك من أن تجترح صورة تؤدي إلى تغيير تصورات الزبائن المحتملين وتكسبك ولاء الزبائن وإخلاصهم، بصرف النظر عن حجمك أو خطك في العمل. فقد درج تستا على عادة الإشارة إلى شركته بضمير «نحن» بدلاً من «أنا»، وعلى استقبال الزبائن في المطار، ونقلهم من هناك إلى جناح أعمال محشو بالأطعمة في أحد الفنادق، حتى لا يطالبه الزبائن - وكان مدير تكنولوجيا المعلومات من شركة جنرال إلكتريك واحداً منهم - بزيارة «مكتبه». ثم يضيف سكوت تستا قائلاً: «كنا نستعير سيارة أبوي اللينكولن الجديدة كي لا نستخدم سيارتينا اللتين كانتا قديمتين، عمر الواحدة منهما عشر سنوات. كذلك كنا قد طبعنا قرطاسيتنا وعليها الرقم الوهمي للجناح المتمثل بـ 732. لم يكن ثمة أي جناح يحمل الرقم 732 في الفندق بطبيعة الحال، فقد كان الرقم هو رقم بيتي، وكان البريد يصل دون أية مشكلة».

أَشرِكِ الآخرين بمشروعاتك!

استفد من المعارف، أفراد الأسرة، أو المستخدمين لخدمة مصلحتك مع الحرص على الاحتفاظ بالقدرة على التحكم بمدى مشاركتهم أو عدمها وفقاً لمشيئتك أنت. فحين خرج تستا، أخيراً، من مكتبه القابع في القبو، استأجر مكاناً أكبر بكثير من متطلبات شركته المباشرة. لقد تغلَّب على التصوُّر المتمثِّل بـ «لَسْتَ مشغولاً!» عن طريق نقل جميع مستخدميه إلى صالة المكتب التي كان الزبائن يترددون عليها.

حوّل الأعمال الروتينية اليومية إلى فرص مؤاتية!

اجعلْ مؤسستك جذَّابة المظهر وقابلة للتقديم عن طريق قلب طقوس العمل اليومي المبتذلة والعادية إلى أسباب ارتقاء وتقدّم. ففي أثناء مراسلاتي مع تستا لاحظتُ أن حساب بريده الإلكتروني كان يبدأ بـ «س تستا» بدلاً من «سكوت». وهل من سبب يدعو إلى الإعلان عن أنها شركة صغيرة ليس فيها سوى سكوت واحد؟

اسع لتحقيق التأثير الأمثل!

تنطوي عملية تعظيم صورتك على الاهتداء إلى نقطة قوتك التجارية، إلى موقعك الأمثل في السوق، عبر توحيد صورتك في كل ما تفعله، عن طريق الاستفادة من الإنترنت، ومن خلال ممارسة بعض أشكال الترويج الدعائي غير التقليدية. فتستا يقول إنه بادر، من البداية، إلى الابتعاد عن الزبائن الأصغر من أجل التركيز على الزبائن الأكبر. صحيح أن ذلك كبَّده مالاً في البداية، غير أنه ما لبث، في آخر الأمر، أن بات قادراً على أن يقول إن

قائمة زبائنه تضم سوني، **بتر هوفر آند غاردنز**، وهوتون ميغلن.

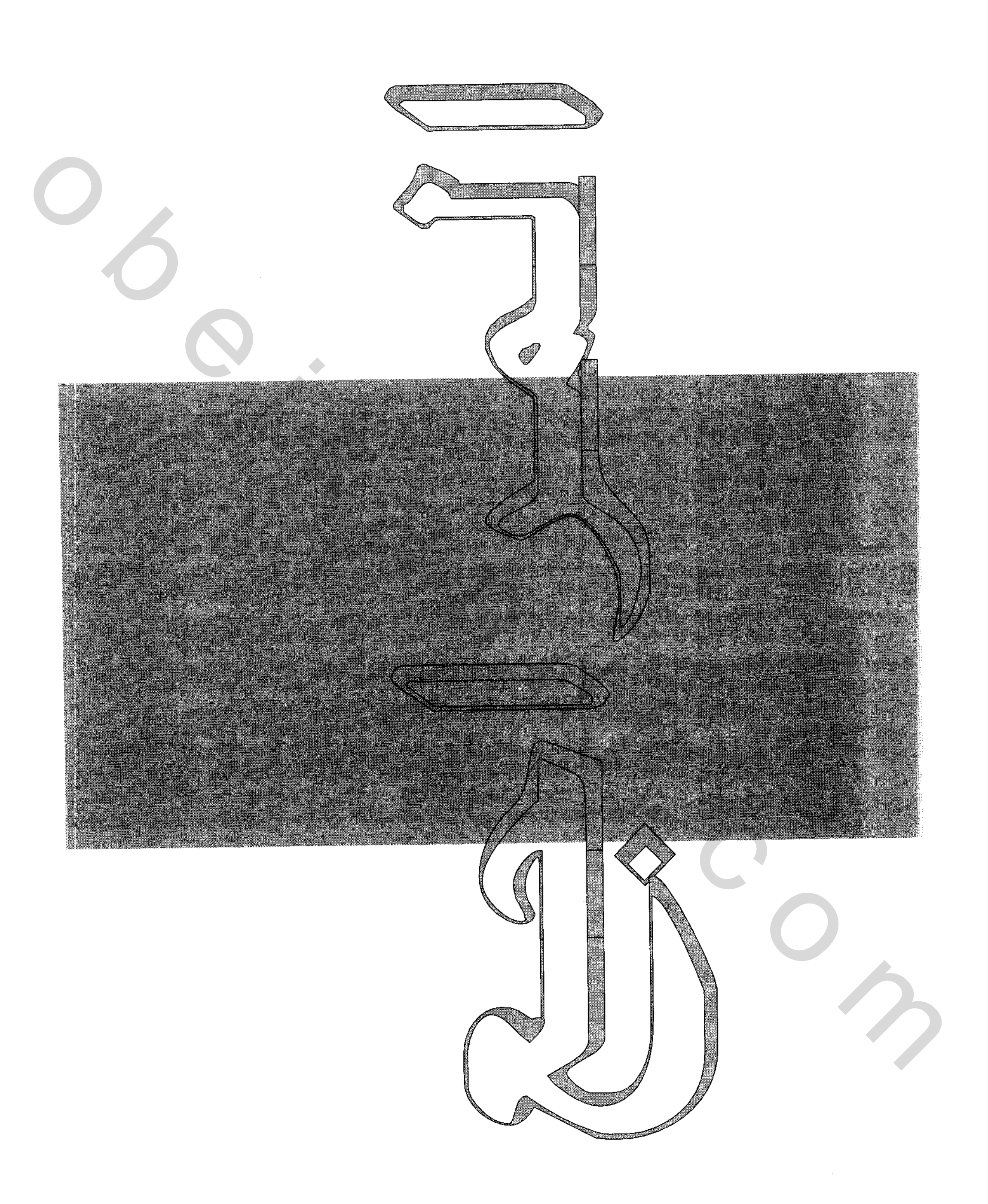
وشركة فورت واشنطن التي تتخذ ولاية بنسلفانيا مقراً لها وموقع مايندبردج دوت كوم على الإنترنت عنواناً لها باتت اليوم قاطعة شوطاً كبيراً على طريق بلوغ مكانة العملقة التي تحتلها الشركات التي كانت تتنافس معها. وفي أثناء كتابتي لهذا المؤلَّف، يخطِّط تستا لتقديم عرض عام في غضون عام واحد. فهو يقول: «ما يفزعنا الآن ليس الشركات الكبيرة فقط بل الشركات التي كانت حيث كنا منذ عامين - الشركات القابعة في الأقبية ومرائب السيارات. أعني تلك الشركات الجائعة... القادمة من اللامكان والقادرة على التهام لُقْمتنا». ويضيف مبتسماً: «المنافسون الصغار هم الذين يجب الخوف منهم».

شكراً، سكوت، ما كنتُ لأستطيع التعبير بصورة أفضل مما فعلت أنت.

أتمنى لكم حظاً طيباً في مساعيكم الرامية إلى التفوُّق على الحِيْتان والعمالقة في ميادينكم المختلفة. أرحِّب بتعليقاتكم، ردود أفعالكم، وتجاربكم. يمكنكم مراسلتي عبر البريد الإلكتروني على موقع:

ديبرا آت أوتسمارتينغ غولياث دوت كوم، أو على العنوان العادي التالي:

ص.ب: 86، ووكرزفيل، ميريلاند (MD) 21793.



المراجع

لكل من المراجع الواردة في القائمة المرفقة موقع على الشبكة، لأن الإنترنت هو أفضل أصدقاء صاحب المؤسسة الصغيرة، هو الصديق الذي يجلب لك عالماً كاملاً من المعلومات إلى عتبتك الرقمية بسرعة، بدقة، وبصورة مضبوطة (معظم الأحيان). ففي أثناء بحثك عن المعلومات ومساعيك الرامية إلى التعريف بمزايا مؤسستك، لا ينبغي لأحد قط أن يعرف مدى ضخامة أو نجاح شركتك. يمكنك أن تبقى صاحب مؤسسة صغيرة، وتستطيع، رغم ذلك، أن تُحْدِث تأثيراً كما لو كنت صاحب مؤسسة عملاقة.

لا شك أن منافسك العريق والمستقر يحرص على توظيف قوة الإنترنت وقدراته لتمكينه من الحفاظ على تميزه بوصفه أكبر، أقدم، أغنى، أو أكثر شهرة؛ وبالتالي فإن هذا الجزء الخاص بالمراجع مصمم بطريقة من شأنها أن تساعدك على استغلال قدرتك المكافئة على الوصول إلى الأنترنت في سبيل تعزيز نقاط قوتك التجارية الفريدة.

تقدِّم الأبواب عموماً عناوين على شبكة الإنترنت. وإذا ما

تطلَّبت معرفة عنوان ورقم هاتف أي موقع مرشح للزيارة استعراض ما يزيد عن أربع صفحات فإن مثل هذا الموقع لم يتم إيراده. أما السبب فمبيَّن في الفصل الرابع من هذا الكتاب.

سهولة وصول الزبائن إليك

إذا لم تكن وارداً في قوائم المواقع التالية على شبكة الإنترنت، فقد تكون متعرضاً لخطر إضاعة فرصة ثمينة من فرص الرواج والدعاية. وهذه المواقع باتت مؤخراً العناوين التي يلوذ بها الناس بحثاً عن المؤسسات والمنظمات العريقة المستقرة. تصوَّرْ مدى استخفاف هؤلاء الناس بك وبمؤسستك إذا لم يكن عنوانك وارداً هنا. وللاشتراك بادر، ببساطة، إلى زيارة الموقع واضغط المفتاح المناسب للاختيار. وبعد ذلك ليس مطلوباً سوى ملء قسيمة:

- **كائناً مَنْ كان: www.anywho.com**
- **سويتشبورد: www.switchboard.com**
- **حيثما كان: www.whowhere.com**

روابط أعمال وتجارة

- **بتَر بيزنس بيرو أفضل مكاتب الأعمال الموجودة (www.bbb.org)**

من شأن كونك عضواً في منظمة بَتَر بيزنس بيرو (BBB) أن

يعزز مصداقيتك ويوسِّع آفاقك. فالشركات الهاربة من الدائنين لا تحرص عموماً على الانتساب إلى مثل هذه المنظمات. وتستطيع كذلك أن تهتدي إلى الـ (BBB) في دليل الهاتف المحلي.

◆ **سنسوس بيرو (مكتب الإحصاء)**
(www.census.gov).

يقدِّم هذا الموقع موضوعات من الألف إلى الياء، خياراً بحثياً، كاتالوجاً، ومفاتيح وصول يمكن استخدامها، بين أشياء أخرى. وهذه المفاتيح عظيمة على صعيد تمكينك من الإحاطة بسوقك ومن تحديد مدى اتساع دائرة منافسيك.

◆ **تشيمبر أوف كوميرس سمول بيزنس سنتر (مركز المؤسسات الصغيرة في غرفة التجارة)**
(www.uschamber.org):

202 ـ 659 ـ 6000

1615 إتش ستريت، إن دبليو

واشنطن، العاصمة 20062

انتسب إلى غرفة التجارة القريبة من عنوانك. من شأن ذلك أن يضفي مَسْحَة إيجابية على العرض الوجيز لشركتك.

◆ **كونسيومر إنفورميشن سنتر (مركز إعلام المستهلك)**
(www.pueblo.gsa.gov)

(3256 ـ 878 ـ 888) بويبلو 8888

شقة رقم 91

بويبلو، سي أو 81009

يقدِّم هذا الموقع نسخاً كاملة لنصوص كتيِّبات نشرتها حكومة الولايات المتحدة الأمريكية حول جملة متباينة من الموضوعات بما فيها ملكية المؤسسات الصغيرة، استعرضها مجاناً أو اشتر نسخاً مطبوعة من موقع البيع على الخط.

- **كوبي رايت أوفيس (Icweb.log.gov/copyright/)**

202 _ 707 _ 3000

101 إندبندنس أفنيو، إس إي

واشنطن، العاصمة، 20559

احفظ حقوق تأليف موادك لتضفي عليها مَسْحَة من الأهمية.

- **إنترناشيونال أسوسييشن أوف بيزنس كوميونيكيتورز (www.iabc.com)**

800 _ 776 _ 4222

. 544 _ 4700

وان هاليدي بلازا، سوت 600

سان فرانسسكو، سي إي 94102

جدير بالزيارة لمجرد استعراض المقالات المحفوظة من نشرة الرابطة التي تحمل اسم: كوميونيكيشن وورلد (عالم الاتصالات).

- **إنترناشيونال تريد مارك أسوسييشن (www.inta.org)**

212 _ 768 _ 9887

1133 ـ آفنيو أوف ذي أمريكاز

نيويورك، إن واي 10036

تعلَّم المزيد عن التصنيف وحماية الماركة المسجلة!

- **ناشيونال أسوسيشن فور ذي سلف إمبلوير (www.nase.org)**

800 ـ 232 ـ 6273

ص.ب: 612067

دي إف دبليو أير بورت

دالاس، تي إكس (تكساس) 2067ـ 75261

مبرِّر وجود هذه الرابطة هو خدمة صاحب المشروع الصغير. وهل ثمة أية حاجة بعد لقول المزيد؟

- **ناشيونال فدريشن أوف أندبندنت بيزنس (www.nfibonline.com)**

615 ـ 385 ـ 9745

3322 وست إند آفنيو، سوت 700

ناشفيل، تي إن 37203

يجدر أخذ هذا الموقع بنظر الاعتبار لأنه يناقش كيفية تدخل التشريعات الحكومية في مشروعك.

- **يو إس سمول بيزنس آردمنستريشن (www.sbaonline.sba.gov)**

800 ـ 827 ـ 5722

202 ـ 205 ـ 6605

409 ثيرد ستريت، إس دبليو

واشنطن، العاصمة 20416

ليس ثمة ما يدعو لأن تدفع ثمن النصيحة حول كيفية توسيع مشروعك وأنت قادر على الحصول على الكثير من مثل تلك النصائح بصورة مجانية، ويعود الفضل إلى حكومة الولايات المتحدة. فدائرة سمول بيزنس أدمنستريشن (إدارة المؤسسات الصغيرة) (SBA) (إس بي إي) تقدم إرشاداً متدرجاً في العديد من الاختصاصات.

إدارة الأعمال

◆ **بيز بلوس (www.bizplus.com)**

يوفر هذا الموقع أعداداً كبيرة من المنافذ المشرفة على المعلومات التي تخص المشروعات الصغيرة بما في ذلك اقتناص اسم مناسب لشركتك وتأمين ماركات مسجَّلة. غير أن عليك أن تعيد، بالطبع، قراءة الفصلين الأول والثالث من هذا الكتاب، أولاً.

◆ **إنتر وورلد (www.entreworld.org)**

يتباهى هذا الموقع المقدم من مركز كاوفمان لقيادة المبادرين بأنه مصدر معلومات على الخط لصالح المبادرين. وهو يضيف المعلومات وفقاً لمراحل تطور المؤسسة، إذ يقدمها

تحت عناوين مثل إطلاق مشروعك، توسيع مشروعك، إلخ. . . والمبادرون الحالمون بمنافسة الحِيْتان يمكنهم أن يجدوا قوائم حلقات البحث والمؤتمرات الجديرة في سبيل التفاعل مع أفراد ذوي ذهنيات مشابهة.

◆ **مايكروسوفت سمولبيز**
(www.microsoft.com/smallbiz)

مايكروسوفت لا يخيِّب الأمل إطلاقاً على ما يبدو، كما يؤكد هذا الموقع. فالقصص والمواد والتوجيهات الكثيرة ذات العلاقة بمراجع المشروعات الصغيرة ستبرهن أنها في متناول يدك لدى سعيك إلى تحسين صورتك وصقلها.

◆ **سيرفيس كوربس أو ريتابرد إكسكيوتيغز**
(www.score.org)

ينطوي هذا الموقع على الكثير من الطاقات الكامنة. فمنظمة سكور، وهي شريكة لسمول بيزنس آدمنستريشن، تضم اثني عشر ألفاً من الإداريين المتقاعدين الذين يقدِّمون مشورات مجانية للمشروعات الصغيرة. وسبب انطوائها على طاقات كبيرة هو أنك، بوصفك صاحب مشروع صغير، تستطيع أن تختار من قائمة مهارات واختصاصات كثيرة وصولاً إلى مستشار مناسب، ويمكنك، بعد ذلك، أن تحصل على النصائح عبر البريد الإلكتروني. وإذا تَحَلَّيْتَ بما يكفي من الذكاء، فإنك سوف تقيم علاقة مع أحد المستشارين، لن تلبث أن تحولها إلى علاقة رعاية ووصاية أو معبر للوصول إلى مرجعيات ذات أهمية.

◆ سمول بيزنس نوليدج بيس (www.bizmove.com)

يقوم هذا الموقع بإبراز معلومات خاصة عن موضوعات معيَّنة مثل خطط الترويج ومراقبة جهاز العاملين، مما يجعل استعراض العديد من الإعلانات الوارد ذا فائدة.

أدوات الترويج الدعائي

◆ أمريكان ديموغرافيكس (www.demographics.com)

عبر المواد الموجودة على الخط ومن خلال رسالة فوركاست الإخبارية، تستطيع استعراض التوجهات السكانية والتنبؤات الاقتصادية (التجارية) وتشكيل صورة عن جمهورك.

◆ بيزنس بروفايلز (www.infousa.com)

يهمك أن تعرف ما يعتزم منافسك القيام به؟ يعطيك هذا الموقع معلومات عن أي مشروع، بما في ذلك عدد العاملين، حجم المبيعات، الإداريون المهمون، خطوط العمل والتجارة، شيفرات الاعتماد، وأشياء كثيرة أخرى.

◆ ميديا فايندر (www.oxbridge.com)

ستجد على هذا الموقع معلومات موجزة عن مئة ألف من المنشورات. وهذا شيء عظيم إذا كنت تخطط لحملة تصريحات إخبارية أو تراسل منشورات متخصصة بميدانك.

◆ موقع ريتشارد المسكين على الشبكة (www.poorrichard.com/links/index.html#583).

ستجدون هنا أدوات بحث رئيسية، كتب توجيهات، ومواقع مراجعة لإيداع عنوان الموقع. وفي العمق البعيد على الصفحة المنزلية، بين زحمة المواد الدعائية وأشكال الترويج الذاتي، ستجدون موقعاً يضفي على صاحب المشروع القيمة التي يستحقها.

◆ مركز روبر لبحوث الرأي العام (www.ropercenter.uconn.edu)

860 ـ 486 ـ 4440

جامعة كونكتيكت، يو ـ 164

مونتيث بلدنغ

341 مانسفيلد رود، روم 421

ستورز، س تي 6269.

يدَّعي مركز روبر أنه أكبر مكتبة في العالم لبيانات الرأي العام. وبما إنني أخفقت في العثور على مكتبة أكبر منها، فسوف نفترض أنها صادقة في ادعائها. والتعليق ـ الذيل الذي يزين الموقع تعليق ذكي وملائم إذ يقول: «المكان الذي يرتاده أولئك الذين يفكرون للاطلاع على ما يفكِّر به الناس».

◆ رايت ديركشنز www.writedirections.com

301 ـ 694 ـ 9921

ص.ب: 1936

فريدريك، إم دي (ميريلاند) 21702

قد تكون هذه دعاية ذاتية وقحة، غير إنني أعتقد أن موقع شركتي على الشبكة هو أحد أفضل أصدقاء أي صاحب مؤسسة صغيرة حين تكون المسألة متعلقة بالأعمال والكتابة الشخصية. فنحن نقدِّم دروساً تعليمية عن بعد في مادة الكتابة على الهاتف، دروساً نقوم بتعزيزها واستكمالها عن طريق عرض الكراريس المجانية عبر الإنترنت. أليس هذا رائعاً؟ وكذلك فإنكم ستجدون فرصة للحصول على مساعدة استشارية آمنة بين شخصين اثنين فقط حول أي مشروع كتابي أو تسويقي يعكف أحدكم على القيام به.

أن تختار اسماً لشركتك

- **إنترنت نتوورك إنفورميشن سنتر (مركز معلومات شبكة الإنترنت) (www.networksolutions.com).**

لمعرفة ما إذا كانت مؤسسة أخرى تستخدم الاسم الذي تريده على الإنترنت، راجع قسم تسجيل الأسماء على موقع إنترنت نتوورك إنفوريشن سنتر (إنتر إن آي سي).

- **مكتب البراءات والماركات المسجلة (www.uspto.gov)**

703 ـ 308 ـ 4367

جنرال إنفوريشن سيرفيس ديفيجن

كريستال بلازا 3، سوت، 2 سي 02.

واشنطن، العاصمة 20231

هذا هو الموقع الذي يتعيَّن عليك ين تلوذ به للتأكد مما إذا كان الاسم الذي تريده قد تم تسجيله في مكتب البراءات والماركات المسجلة التابع لوزارة التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية.

- **إدارة الولاية/ الإدارة المحلية على الشبكة (www.piperinfo.com/state/states.html).**

تأكَّد مما إذا كان اسم مؤسسة معيَّنة موجوداً في ولايتك عبر زيارة موقع ديبارتمنت أوف ستيت العائد للولاية التي تريد تأسيس مشروعك فيها. فبايبر ريسورسز يوفر لك هذه النافذة المطلة على إدارات الولايات على شبكة الإنترنت.

- **سويتشبورد (لوحة مفاتيح) (www.switchboard.com)**

ثمة طريقة سريعة وقذرة (انتهازية) للاطلاع على قائمة طويلة بالأسماء الممكنة (حتى إذا كان مشروع معيَّن يحمل اسماً تريده، بصرف النظر عن المكان) ألا وهي العودة إلى دليل الهاتف على الإنترنت. ولعل سويتشبورد هو الموقع المناسب للانطلاق.

اللوازم المكتبية

- **(مجهز المكاتب المتحرك) ذي موبايل أوفيس آوتفيتر (www.mobilegear.com)**

800 _ 426 _ 3453

925 _ 485 _ 5630

مَنْ مِنا يستطيع أن يجادل في مسألة أن موقعاً يطلق على نفسه اسم مجهز مكاتب متحرّك (نقَّال) هو أفضل أصدقاء صاحب المؤسسة الصغيرة؟ فهذا الموقع يعرض سلسلة كاملة من المنتجات المكتبية المتنقلة، تلك المنتجات التي يحتاج إليها المبادرون المنفردون أو أصحاب المشاريع المكافِحَة (المبتدئة) بالذات لتغطية حقيقة اضطرارهم لأن يكونوا في المكتب وخارجه في الوقت نفسه.

◆ مخازن التجهيزات

تتساوى المواقع الأربعة التالية على أصعدة التأثير، والملاءمة ووفرة المخزون. وبما أن مخزنك المحلي المتخصص بالتجهيزات المكتبية هو منطلقك الرئيسي لتسويق المواد وتقديمها، يمكنك أن توفر الوقت عن طريق القيام بزيارة الموقع على شبكة الإنترنت (أو الاتصال الهاتفي).

أوفيس ديبو: www.officedepot.com .

أوفيس ماكس: www.officemax.com .

أون لاين أوفيس سابلايز:

www.onlineofficesupplies.com .

ستابلز: www.staples.com .

مراجعة المصادر والبحث

◆ سيرتش إنجنز

(www.google.com و www.dogpile.com).

يبدو أن جهازَيْ البحث هذين يضبطان أكثرية البرقيات

الإخبارية، الجماعات الإخبارية، وغيرهما من أجهزة البحث. فغوغل مثلاً يضيف كل صفحة على الإنترنت حسب الأهمية التي تتحدَّد بعدد الوصلات التي تشير إليها. وبالتالي فإن العدد الأولي القليل من النتائج الواردة قد يكفي لتقديم الأجوبة والمراجع الموثوقة التي تسعى إليها.

التخزين أو التدعيم

- **دعِّمْ ملفاتك!** (www.atbackup.com، www.freedrive.com، www.atrieva.com).

كما قيل في الفصل الثالث من هذا الكتاب، ما من شيء يصرخ معلناً أنك «صغير» بالسرعة التي يفعلها إعلانك أمام أحد الزبائن أنك أضعت ملفاً بالغ الأهمية. عليك أن تَزُوْرَ هذه المواقع للاطلاع على الخيارات المتاحة على صعيد تدعيم عملك الشاق.

المؤلفات المنشورة بأشكال مختلفة

ليست القائمة التالية شاملة؛ إنها انتقائية (غيض من فيض)

الكتب

- **آپلغيت، جين؛** 201 فكرة عظيمة لمؤسستك الصغيرة (نشر العبيكان 2001).

صحيح أن النصائح عظيمة، ولكن الكتاب جدير بالشراء ولو من أجل العناوين والمرجعيات التي يزخر بها النص فقط؛

فهذه المؤلفة، وهي كاتبة زوايا تجارية محترفة وشهيرة، تتمتع بالكثير من مثل هذه الصلات.

- **لفينسون، جي كونراد**؛ التسويق الغذائي: أسرار تحقيق الأرباح الكبيرة من مشروعك الصغير (هوتون ميفلين، 1998).

يفوق هذا الكتاب معظم حلقات سلسلة الكتب الفدائية لدى ليفنسون، على صعيد تقديم أمثلة تسويق عملية تتمخض عن نتائج كبرى بالنسبة للمشروعات الصغيرة.

- **تيلور، دان/ جان سمولينغ آرتشر**؛ هيا نتصدّى للوول مارتات! (آماكوم، 1996).

يفصل المؤلفان جملة الشروط التي تمكِّن بائع المفرق (التجزئة) الصغير من منافسة شركات بحجم وول مارت وهوم ديبو.

الصحف والمجلات

- **بيزنس ماركتنغ (www.crain.com)**

كرين كوميونيكيشنز

312 ـ 649 ـ 5200

راسن ستريت 740

شيكاغو، (ايلّلينوي) 60611

شركة كرين كوميونيكيشنز هي شركة نشر في المقام الأول وهي متخصصة بإنتاج الصحف والمجلات التجارية، العملية

والاستهلاكية. ومن شأن منشوراتها التجارية المتعلقة بالأعمال، أن تكون ذات أهمية استثنائية بالنسبة إلى المبادرين النبيهين.

◆ **إنتربرينور (المبادر) (www.entrepreneurmag.com)**

800 ـ 274 ـ 6229

مورس آفنيو 2392، ص.ب: 19787

ايرفاين، (كاليفورنيا) 9438 ـ 92714

يوم قمتُ باستعراض هذا الموقع لإيراده في هذا الكتاب كان ثمة مقال بعنوان «اللعب مع الأولاد الكبار»، عن اثنين من أصحاب المشروعات الصغيرة مارسا بضع حيل معظّمة من أجل الظهور كما لو كانا أكبر من واقعيهما، ما أقنعني بجدوى زيارة هذا الموقع.

◆ **هوم بيزنس جورنال (www.homebizjour.com)**

315 ـ 865 ـ 4100

مين ستريت 9584

هولانديتنت، (نيويورك) 13354

صحيح إن هذا المنشور لا يبدو مصقولاً وماكراً مثل المجلات الأخرى المذكورة في القائمة، غير أن المعلومات الواردة فيه ليست أقل فائدة.

◆ **هوم بيزنس كومبيوتنغ وسمول بيزنس كومبيوتنغ**
(www.smalloffice.com)

800 ـ 288 ـ 7812

212 ـ 505 ـ 3580

برودوي 730

نيويورك، إن واي 10003

منشورات استثنائية تحشر كثرة من المعلومات بين الأغلفة. يستطيع هذا الموقع أيضاً أن يقدِّم الشيء الكثير.

◆ **إنك Inc (www.inc.com)**

617 ـ 248 ـ 8000

800 ـ 234 ـ 0999

38 كوميرشال وارف

بوسطن، ماساشوستس 2110.

زتدَّعي المجلة، مثلها مثل الموقع على الإنترنت، أنها المكان المناسب لـ «الشركات النامية». وأنا موافقة على أنه ادعاء صحيح. يمكنك الرجوع إليهما للحصول على المعلومات المتعلقة بكيفية قيام شركات أخرى صغيرة سابقاً بتحقيق النجاح.

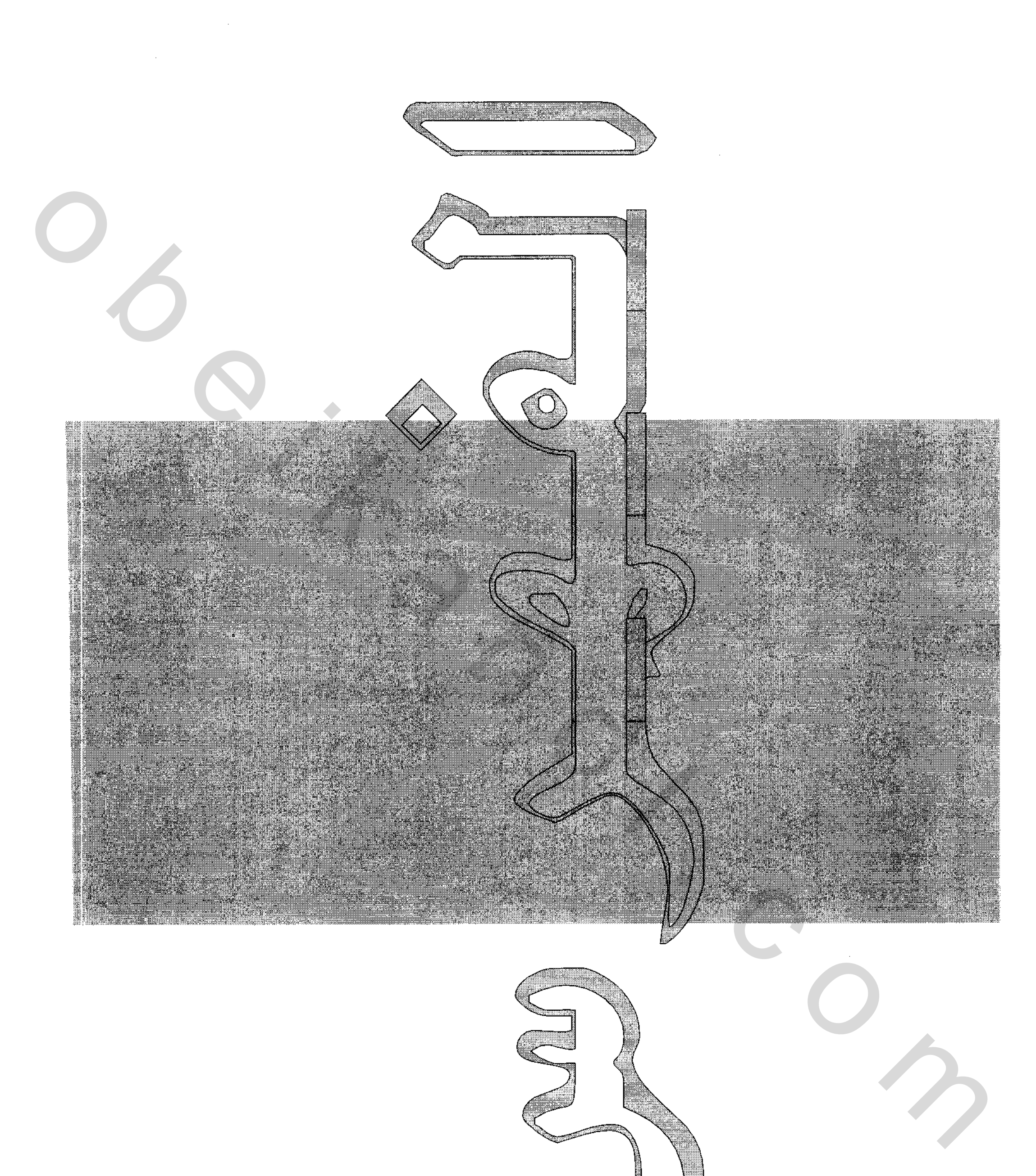
◆ **ساكساس ماغازين (مجلة النجاح)**
(www.successmagazine.com)

800 ـ 234 ـ 7324

ص.ب: 3038

هارلان، (إيوا) 51537

ما أكثر ما يجري إطراء هذا المنشور على جملة المواد المتنوعة التي يغطيها! وليس موقعه على شبكة الإنترنت أقل جودة، فقد كان يوم استعرضته لتحديد إمكانية إيراده في هذا الكتاب يعرض مادة تبيِّن أن خدمة الزبائن هي الوسيلة المُثْلَىٰ للوصول إلى جنريشن إكس (جيل X). وبما أن هذا يتماشى مع ما أقوله في هذا الكتاب، فإنه الهدف المنشود.



حرف الألف

حرف الباء

حرف التاء

حرف الثاء

حرف الجيم

حرف الحاء

حرف الخاء

حرف الدال

حرف الذال

حرف الراء

حرف الزاي

حرف السين

حرف الشين

حرف الصاد

حرف الضاد

حرف الطاء

حرف الفاء

حرف القاف

حرف الكاف

حرف اللام

حرف الميم

حرف النون

حرف الهاء

حرف الواو